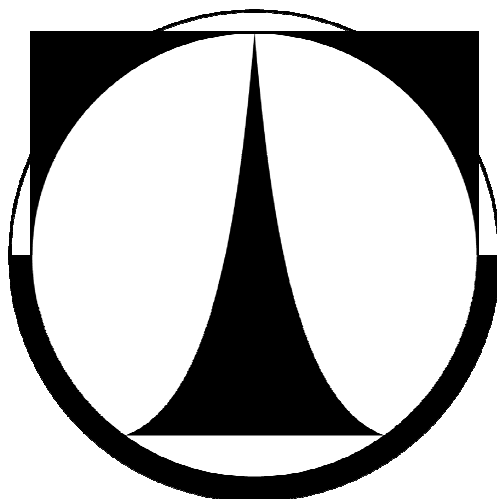


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Jan Hájek

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Nákupní systém společnosti Protool s.r.o.

Purchasing system of the company Protool s.r.o.

DP-EF-KOB-2012-08

Bc. Jan Hájek

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, katedra mezinárodního obchodu
Konzultant: Pavel Řezáč, Protool s.r.o.

Počet stran: 85
Datum odevzdání: 4. května 2012

Počet příloh: 5

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní účely TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 3. května 2012

Anotace

Diplomová práce je věnována nákupnímu systému české společnosti Protool, s.r.o., jež se zabývá výrobou elektrického nářadí pro řemeslníky a je součástí nadnárodního koncernu TTS Tooltechnic Systems. V práci jsou popsány teoretické poznatky o podnikovém nákupu včetně specifik nákupu v mezinárodním měřítku. Na jejich základě je popsán nákupní systém podniku jako soubor aktivit a strategií vedoucí ke splnění nákupní funkce. Zvláštní pozornost je věnována výběru dodavatele, resp. vyhodnocení nabídek od zahraničních dodavatelů a v práci je navržen způsob systematického hodnocení těchto nabídek v oblastech cen a rizik, jenž může sloužit jako podklad pro manažerská rozhodnutí ve věci výběru dodavatelů a jako controllingový nástroj.

Klíčová slova: podnikový nákup, nákupní strategie, mezinárodní obchod, TCO, hodnocení rizik

Annotation

The diploma thesis is dedicated to the purchasing system of Czech company Protool, s.r.o. The company is a manufacturer of electrical equipment for craftsmen and belongs to multinational concern TTS Tooltechnic Systems. The theoretical part of the thesis contains a description of the corporate purchasing including its specifics in the field of international trade. Based on the theoretical part, the purchasing system is described as a complex of activities and strategies that leads to the accomplishment of purchasing function. Special attention is paid to the choice of supplier, respectively rating of foreign suppliers' offers. The thesis contains author's own proposal of a systematic method for price and risks evaluation of the offers, which can be used both as a material for managerial decisions and a controlling tool.

Key words: corporate purchasing, purchasing strategies, international trade, TCO, risk assessment

Poděkování

Děkuji tímto Ing. Jaroslavu Demelovi za odborné vedení při tvorbě této diplomové práce a za poskytnuté cenné rady a připomínky.

Dále děkuji Pavlu Řezáčovi, který mi poskytl důležité rady a údaje k této práci.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	13
Úvod	14
1 Role nákupu v teorii o podniku	16
1.1 Funkce nákupu v podniku.....	16
1.2 Organizace nákupu v podniku	17
1.2.1 Vnitřní dělba práce v nákupu.....	18
1.2.2 Organizace nákupu v podnicích koncernového typu.....	18
1.3 Objekty nákupu.....	19
1.4 Marketingové pojetí nákupu	20
1.4.1 Nákupní marketingový mix	21
1.4.2 Aktivity nákupního procesu.....	22
1.5 Řízení zásob.....	23
1.6 Nákupní logistika.....	25
1.7 Strategické řízení nákupu.....	26
1.8 Nákupní controlling	26
1.9 Shrnutí.....	28
2 Náкуп v mezinárodním měřítku	29
2.1 Rizika v mezinárodním obchodě	29
2.1.1 Tržní riziko	30
2.1.2 Rizika komerční.....	31
2.1.3 Rizika přepravní	31
2.1.4 Rizika teritoriální.....	31
2.1.5 Kurzové riziko	32
2.2 Dodací podmínka.....	33
2.3 Platební podmínka	33
2.4 Celní zatížení dováženého zboží.....	34
2.5 Metoda TCO	35
2.6 Shrnutí.....	36
3 Představení společnosti Protool s.r.o.....	37
3.1 Skupina TTS Tooltechnic Systems.....	37

3.2	Společnost Protool s.r.o.	40
3.3	Shrnutí.....	41
4	Nákupní systém společnosti Protool s.r.o.....	42
4.1	Organizace nákupu v rámci koncernu TTS Tooltechnic Systems	42
4.2	Organizace nákupu ve společnosti Protool s.r.o.	43
4.2.1	Aktivity oddělení nákupu	43
4.2.2	Aktivity oddělení dispozice a dalších útvarů.....	46
4.3	Shrnutí.....	51
5	Strategie nákupní činnosti společnosti Protool s.r.o.....	52
5.1	Celosvětový nákupní marketing	53
5.2	Aktivní řízení rizik.....	54
5.3	Spolupráce s více dodavateli v oblasti klíčových dílů.....	55
5.4	Využívání konsignačních skladů	55
5.5	Optimalizace procesů u dodavatele	57
5.6	Hodnocení dodavatelů	58
5.6.1	Index jakosti	58
5.6.2	Index dispozice.....	59
5.6.3	Index nákupu	60
5.7	Shrnutí.....	61
6	Nákupní případ – výběr dodavatele.....	62
6.1	Popis nákupního případu	62
6.2	Rozbor nákupního případu.....	63
6.2.1	Vyhodnocení ceny dle metody TCO	64
6.2.2	Vlastní návrh vyhodnocení rizik.....	67
6.2.3	Souhrnné hodnocení nabídek dodavatelů	71
6.3	Shrnutí.....	72
	Závěr.....	73
	Seznam použité literatury	74
	Seznam příloh.....	76
	Příloha A.....	77
	Příloha B.....	79
	Příloha C.....	81
	Příloha D.....	82
	Příloha E.....	85

Seznam obrázků

- Obr. 1 Schéma organizace koncernu TTS Tooltechnic Systems, str. 39
- Obr. 2 Hierarchie nákupu v rámci koncernu TTS Tooltechnic Systems, str. 42
- Obr. 3 Posloupnost aktivit pracovníků nákupního oddělení společnosti Protool s.r.o. v rámci nákupního procesu, str. 44
- Obr. 4 Posloupnost aktivit pracovníků oddělení dispozice a dalších oddělení společnosti Protool s.r.o. v rámci nákupního procesu, str. 47
- Obr. 5 Podíl obratu nákupu v jednotlivých státech v roce 2011, str. 53
- Obr. 6 Funkcionalita konsignačního skladu společnosti Protool s.r.o., str. 56

Seznam tabulek

Tab. 1	Předmět hodnocení dodavatelů v rámci indexu nákupu, str. 60
Tab. 2	Nabídky dodavatelů na výrobu motorového kola, str. 63
Tab. 3	Kalkulace celkové ceny dle metody TCO, str. 64
Tab. 4	Rozhodnutí z hlediska rizik u stávajících dodavatelů, str. 68
Tab. 5	Rozhodnutí z hlediska rizik u společností, s nimiž firma Protool s.r.o. nemá obchodní zkušenost, str. 70
Tab. 6	Souhrnné hodnocení nabídek dodavatelů, str. 71

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
IS	Informační systém
ppm	Parts per Million (počet částic z jednoho milionu)
SRN	Spolková republika Německo
TARIC	Integrated Tariff of the European Communities (Celní sazebník Evropského společenství)
TCO	Total Cost of Ownership (metoda, sloužící k výpočtu celkových nákladů vlastnictví)

Úvod

Pojetí podnikového nákupu, jedné ze základních podnikových funkcí, se neustále mění a vyvíjí. Stejně jako ostatní podnikové činnosti a funkce i nákup je nucen neustále se přizpůsobovat měnící se situaci ve světě obchodu. V českých podmínkách nastala největší změna v pojetí nákupu současně s přeměnou hospodářství z centrálně plánovaného na tržní.

V dobách centrálně plánovaného hospodářství poptávka na trzích zboží a služeb výrazně převyšovala nabídku. Podniky měly jen velmi omezené možnosti zabezpečení svých potřeb, což vyplývalo z nedostatku produktů na trhu a zásahů státu do chodu podniků. S příchodem tržní orientace hospodářství se na trhu zboží a služeb postupně zvýšila konkurence a změnila produktová struktura, což mělo za následek zvýšení nabídky a přeměnu deficitních trhů v dynamicky vyrovnané. Tato změna společně s liberalizací mezinárodního obchodu otevřela českým podnikům nové možnosti v oblasti nákupu a zásobování.

Nové možnosti a příležitosti ale vždy přinášejí nutnost přizpůsobení pojetí podnikového nákupu tak, aby podniky dokázaly zůstat konkurenceschopné. Důležitost podnikového nákupu od zmíněné změny hospodářské orientace neustále roste a v současné době nejisté situace ohledně dalšího makroekonomického vývoje evropských zemí graduje. Efektivní nákupní činnost podniku, jež je podmíněna výzkumem nejvýhodnějších nabídek v celosvětovém měřítku, může znamenat výraznou přímou úsporu podnikových nákladů, a tím zásadně ovlivnit hospodářský výsledek podniku a jeho konkurenceschopnost.

Tato diplomová práce je věnována nákupní činnosti českého výrobního podniku, jenž je součástí nadnárodního koncernu výrobců elektrického nářadí. Zvláštní důraz je v práci kladen na aspekty mezinárodního obchodu v oblasti podnikového nákupu, jelikož pouze nákup orientovaný na produkty z celého světa může zůstat konkurenceschopný. Součástí práce jsou teoretické poznatky o nových trendech v oblasti podnikového nákupu a vybrané statě teorie mezinárodního obchodu.

Cílem této diplomové práce je popsat nákupní systém moderně řízeného výrobního podniku a navrhnout systematický způsob hodnocení nabídek od zahraničních dodavatelů, jenž by mohl sloužit jako podklad pro rozhodnutí o výběru dodavatele.

Práce je členěna do jednotlivých kapitol, které na sebe logicky navazují. Nejprve jsou popsány teoretické poznatky o podnikovém nákupu společně s jeho specifiky v oblasti mezinárodního obchodu. Následně je popsán současný systém nákupu společnosti Protool s.r.o. včetně strategií uplatňovaných v rámci řízení nákupu. Z výše popsaného pak vychází návrh způsobu hodnocení nabídek, který je prezentován na příkladu uskutečněného nákupního případu.

1 Role nákupu v teorii o podniku

V této kapitole jsou pro další potřeby diplomové práce popsány teoretické poznatky o nákupu a jeho funkci v podniku, včetně moderního marketingového přístupu k nákupu, řízení zásob a controllingu nákupu.

Role nákupu v teorii o podniku nabývá na svém významu, přesto je v podnikové teorii stále ještě více prostoru věnováno oblasti prodejně. Se současnou tržní orientací podniků však vznikají požadavky na zvyšování konkurenční schopnosti podniků díky oblasti nákupu. Proto se již v aktuální literatuře nelze setkat s chápáním nákupu ve smyslu pasivního opatrování na základě vzniklých potřeb. Pojem nákup je v současné době spojován s aktivním vyhledáváním nových možností v oblasti materiálu a potenciálních dodavatelů a následnou úzkou spoluprací s dodavateli.

1.1 Funkce nákupu v podniku

Nákup, ve své nejjednodušší podstatě, představuje společně s prodejem součást směny. Motivem nákupu je získání žádoucího produktu. Získání žádoucího produktu probíhá směnou za jiný produkt, resp. peníze. Realizace směny se nazývá transakce, jejími stranami jsou prodávající a kupující. Kupujícím je na spotřebním trhu konečný spotřebitel, na trhu organizací je jím podnik.¹

Celkový proces výrobního podniku lze vyjádřit pomocí tří základních podnikových funkcí²:

- nákupní funkce – pokrytí potřeb podniku,
- výrobní funkce – tvorba podnikových výkonů,
- prodejní funkce – uplatnění podnikových výkonů na trhu.

Nákupní činnost tedy představuje jednu ze základních podnikových funkcí. Primárním úkolem nákupní činnosti v podniku je zajištění bezporuchového chodu výrobních i nevýrobních procesů v podniku. Podnik prostřednictvím nákupu kryje své potřeby

¹ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6. Str. 4.

² Tamtéž, str. 5.

materiálu, surovin, výrobků a služeb v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, místě a času. Požadované krytí potřeb by mělo být realizováno za minimálních nákladů.³

1.2 Organizace nákupu v podniku

Možnost kvalitního splnění funkce nákupu podniku je do značné míry závislá na organizaci nákupu v podniku. Velmi důležité se jeví vymezení útvarů v podniku tak, aby bylo zřejmé, který útvar zajišťuje nákupní funkci, a zároveň byla umožněna komunikace tohoto útvaru s ostatními útvary podniku. Způsob řešení organizačního uspořádání má signifikantní vliv na efektivitu plnění funkce nákupu v podniku.

Nákupní funkce bývá zpravidla realizována útvarem nákupu. Nákupní oddělení většinou bývá součástí obchodního, případně obchodně-ekonomického úseku podniku. V některých specifických oborech výroby, například v těžkém strojírenství, bývá nákupní útvar součástí výrobního úseku podniku. Výhodou začlenění nákupu do úseku výroby je pružnější řešení operativních problémů při změnách ve výrobě. Spíše ojediněle a pouze ve velkých podnicích je uplatňována forma organizace nákupu jako samostatného závodu.⁴

Vzhledem k výše zmíněným úkolům nákupu je zřejmé, že úspěšné plnění funkce nákupu je podmíněno spoluprací s dalšími útvary podniku. Oddělení nákupu by mělo být v neustálém kontaktu s marketingovým oddělením podniku, oddělením konstrukčního a technologického vývoje, oddělením výroby, finančním oddělením, prodejem, logistikou apod. Nákupní činnost proto musí být koordinována s ostatními činnostmi podniku. Lze konstatovat, že nákup napomáhá k upřesnění nových potřeb podniku, jakmile tyto potřeby vzniknou.⁵

Zpravidla problematický bývá vztah nákupu k výrobě. Nákup vyžaduje značné množství informací, jež mu umožní v předstihu plnit požadované funkce ve vztahu k výrobě. Proto by v podniku měla existovat neustálá snaha o zkvalitnění informační základny, a to i v momentech, kdy se žádné negativní reakce ze strany výroby nevyskytují.⁶

³ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6. Str. 5.

⁴ Tamtéž, str. 28.

⁵ Tamtéž, str. 32.

⁶ Tamtéž, str. 32.

1.2.1 Vnitřní dělba práce v nákupu

Vnitřní dělbou práce se rozumí organizace práce a rozdělení kompetencí v rámci nákupního útvaru v podniku. Při řešení vnitřní dělby práce útvaru nákupu jsou často uplatňovány tři základní typy organizace nákupu: funkčně centralizovaný, funkčně decentralizovaný a kombinovaný. Jejich odlišnost spočívá zejména ve vnitřním uspořádání, tzn. seskupení činností, jež útvar uskutečňuje v oblasti plánování, vlastního nákupu a skladování. V rámci organizace nákupních aktivit je důležité vymezení odpovědnosti a rozsahu pravomocí jednotlivých článků útvaru.⁷

Funkčně centralizovaný typ je založen na dělbě práce dle obsahu činnosti. Oproti tomu je funkčně decentralizovaný typ uspořádán podle sortimentní příbuznosti skupin materiálů, podle místní odloučenosti vnitropodnikových odběratelských článků nebo dle lokalizace hlavních dodavatelů. Za výhodu funkční decentralizace lze považovat schopnost flexibilně řešit problémy spojené s uspokojováním rozličných potřeb na základě těsnějšího kontaktu s výrobou. Nevýhodou může být opomíjení celkové nákupní strategie či oslabení pozornosti k ekonomické stránce nákupu.⁸

V literatuře je také uváděn tzv. kombinovaný typ řešení organizace, který má odstranit nevýhody výše zmíněných typů organizace. Z praxe podniků vyplývá, že funkčně centralizované pojetí je vhodnější zavést tam, kde obsah činnosti tvoří spíše koncepční strategické rozhodování a dlouhodobá predikce, koordinace a kompletace činností. Na druhé straně operativní výkonnou činnost je vhodné decentralizovat.⁹

1.2.2 Organizace nákupu v podnicích koncernového typu

Synek¹⁰ definuje koncern jako „sružení právně samostatných podniků (tzv. koncernových podniků) podřízených jednotnému vedení. Sám koncern právní subjektivitu nemá. Ke sružení dochází na základě smlouvy, nebo na základě kapitálové účasti.“

⁷ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6. Str. 29-30.

⁸ Tamtéž, str. 30.

⁹ Tamtéž, str. 30.

¹⁰ SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4. Str. 84.

V podnicích koncernového typu může existovat několik útvarů nákupu. Rozsah jejich spolupráce a rozdělení jednotlivých pravomocí závisí na míře centralizace či decentralizace organizace nákupu v rámci koncernu. Vhodně uplatněná centralizace vytváří lepší předpoklady pro efektivní hospodaření se zásobami, pro snížení režijních nákladů a přináší výhody při jednání s dodavateli. Negativně se odráží v menší pružnosti řešení případných deficitních situací, změn potřeb a často i ve vyšších pořizovacích nákladech nakupovaných produktů. Decentralizace zpravidla umožňuje účinnější řešení systému stimulace a uplatnění iniciativy pracovníků při hledání a realizaci pozitivních změn.¹¹

V podnicích koncernového typu lze v praxi většinou nalézt kompromisní organizační řešení, jež kombinují výhody centralizace i decentralizace. Lukoszová¹² popisuje základní možná kompromisní řešení organizace nákupu:

- „*dílčí centralizace (větší pravomoci a odpovědnosti má útvar centrálního nákupu),*
- *řízená decentralizace (větší pravomoci a odpovědnosti za nákup jsou svěřeny decentralizovaným útvarům nákupu na jednotlivých závodech).“*

1.3 Objekty nákupu

Předmětem nákupní činnosti je každý fyzický produkt či služba, které podnik nedokáže sám vyrobit a u nichž je odkázán na externí dodávky.¹³ Objekty nákupu se v průmyslových (výrobních) a obchodních podnicích odlišují. V literatuře je uváděno sedm kategorií produktů nakupovaných v průmyslových podnicích¹⁴:

- suroviny,
- procesní základní materiály, meziprodukty,
- režijní materiál,
- komponenty, díly, polotovary,

¹¹ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6. Str. 30.

¹² Tamtéž, str. 30.

¹³ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0. Str. 273.

¹⁴ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6. Str. 9-10.

- zařízení,
- systémy,
- služby.

1.4 Marketingové pojetí nákupu

V posledních letech v moderních podnicích ve vyspělých tržních ekonomikách vzniká tendence uplatňovat v oblasti nákupu marketingové přístupy, metody a techniku. Potřeba rozvíjet marketing v oblasti nákupu vznikla s přeměnou dřívějších zpravidla deficitních trhů v dynamicky vyrovnané trhy. Na těchto trzích se v současné době projevuje konkurenční napětí na straně nabídky a úsilí získat zákazníka lepším uspokojením jeho potřeb. Marketingové pojetí nákupu využívá obdobné metody a techniku jako marketing s dominantou na straně prodeje. V rámci moderního marketingového pojetí nákupu dochází k výzkumu dodavatelského trhu, rozhodování o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek, zásobách a logistickém zajištění nákupních procesů.¹⁵

Při aplikaci marketingových přístupů v nákupní činnosti se nákup stává aktivním článkem v plnění strategických cílů podniku. Marketingový přístup k nákupu vyžaduje průběžně aktualizovanou informační základnu, která umožní optimální rozhodování v nákupních záležitostech. Dále tento přístup vyžaduje technické i ekonomické znalosti nákupčího a velký důraz klade na znalost psychologie a etiky obchodního jednání. Obchodní jednání je v rámci marketingového přístupu k nákupu vedeno ve férovém duchu, nikoliv z pozice síly.¹⁶

Významným nástrojem vedoucím k efektivnímu řízení nákupního procesu je plánování nákupu. Plán začíná včasným vyjasněním potřeb, pokračuje nákupním výzkumem a volbou dodavatele tak, aby bylo možné včasné zahájení nákupní komunikace. Je nutné, aby se těžiště aktivit nákupu nacházelo v oblasti strategického řízení a nikoliv v oblasti operativního opatřování.¹⁷

¹⁵ SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4. Str. 183.

¹⁶ Tamtéž, str. 184.

¹⁷ Tamtéž, str. 184.

1.4.1 Náкупní marketingový mix

Posloupnost nástrojů náкупního marketingového mixu odpovídá chronologii hlavních aktivit náкупního procesu – vychází z informačního a komunikačního mixu, pokračuje přes výrobní mix a mix služeb, cenový a kontrakční mix a končí logistickým mixem. Každý z nástrojů využívá realizaci řady operací, které jsou níže popsány.

Informační a komunikační mix

K efektivní realizaci náкупního procesu je třeba získat, uspořádat a využívat soubory informací o nakupovaných výrobcích a službách, vyráběných vlastních produktech a poskytovaných službách, dodavatelích, cenách výrobků a jejich variabilních složkách, konkrétních platebních a logistických podmínkách realizace dodávek, minulých a makroekonomických skutečnostech. Informace musí být natolik podrobné a aktuální, aby na jejich základě mohlo docházet ke kvalifikovaným rozhodnutím a efektivní realizaci náкупních aktivit. Zdrojem mohou být jakékoliv toky informací poskytující relevantní a potřebné informace.¹⁸

Komunikační mix a činnosti s ním související předpokládají dokonalou znalost dodavatelů. V rámci komunikačního mixu se uskutečňuje výzkum dodavatelů, jejich volba, dále komunikace s dodavatelem v průběhu celého obchodního případu a hodnocení dodavatelů včetně rozhodování o dalším odběratelsko-dodavatelském vztahu.¹⁹

Výrobní mix a mix služeb

Tento nástroj zahrnuje rozhodování o kvalitativních parametrech předmětu nákupu, dále o šíři a hloubce sortimentu nakupovaných výrobků a o nakupovaných službách. Důležitým aspektem výrobního mixu je posouzení produktů nakupovaných pro výrobu podle toho, zda splňují kvalitativní požadavky norem vztahujících se na finální výrobek. Je nutné také zvážit možné varianty získání potřebného výrobku, tj. zda zvolit nákup, vlastní výrobu, kooperaci či leasing.²⁰

¹⁸ SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4. Str. 185.

¹⁹ Tamtéž, str. 186.

²⁰ Tamtéž, str. 186.

Cenový a kontraktační mix

Cenová a kontraktační politika představuje soubor rozhodovacích aktivit, který ovlivňuje celkovou efektivnost a úspěšnost realizace strategických cílů. Předpokladem optimálního rozhodování o nákupních cenách jsou aktuální informace o možných dodavatelích nakupovaného produktu, o kvalitě nabízených produktů a v neposlední řadě o platebních, dodacích a logistických podmínkách.²¹

Při rozhodování o dodacích a platebních podmínkách je vhodné zvážit možnost srážek a slev z kupní ceny v případě splnění určitých daných podmínek, eventuálně možnost přirážek v případě nesplnění určitých podmínek.²²

Logistický a dodávkový mix

V rámci logistického a dodávkového mixu nákupní útvar rozhoduje o možnostech vlastní realizace nákupu, včetně dovedení výrobku na místo reálného užívání. Nákup zpravidla rozhoduje o dodávkové cestě, dodavatelských mezičláncích a způsobu realizace dodávek, dále také o řešení dodávkového režimu a logistickém zabezpečení dodávek.²³

1.4.2 Aktivita nákupního procesu

Nákupní proces a činnosti s ním spojené vycházejí z výše popsaného nákupního marketingového mixu. Aktivita nákupní činnosti mají svůj standardní obsah a posloupnost, nicméně mohou vyžadovat specifické změny uskutečňované podle toho, zda se jedná o opakovaný nákup beze změny, modifikovaný nákup či novou nákupní úlohu.²⁴

²¹ SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4. Str. 187.

²² Tamtéž, str. 187.

²³ Tamtéž, str. 188.

²⁴ Tamtéž, str. 189.

V nákupní praxi je realizováno zpravidla několik fází nákupního procesu. V případě nové nákupní úlohy je třeba absolvovat všechny fáze procesu, při realizaci modifikovaného nákupu lze některé fáze vynechat. Při opakovaném nákupu se pak uskutečňuje nejméně aktivit. Synek²⁵ rozlišuje následující fáze nákupního procesu:

- „identifikace (poznání) potřeby – nákupní impulz, specifikace výrobku nebo služby,
- identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby, nákupní rozhodnutí,
- výzkum nabídek – nákupní výzkum trhu (dodavatelů),
- volba dodavatele (nabídky),
- rozhodnutí a formulace podmínek dodávek, zadání objednávky,
- logistické aktivity při vstupu dodávky do podniku,
- kvantitativní a kvalitativní přejímka dodávky, případná reklamace,
- finanční vypořádání, úhrada dodávky,
- hodnocení výkonu dodavatele.“

Výstupem aktivit nákupního procesu je splnění podnikových potřeb na základě dodávek od obchodních partnerů. Rozhodnutí o frekvenci a velikosti dodávek determinuje stav zásob podniku. Z toho vyplývá odpovědnost nákupu za řízení zásob.

1.5 Řízení zásob

Funkce podnikových zásob spočívá ve vyrovnávání časového a množství nesouladu mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále v tlumení důsledků nahodilých výkyvů těchto dvou na sebe navazujících procesů. Řízení zásob je specifický soubor aktivit, jehož úkolem je udržování zásob na úrovni umožňující kvalitní splnění funkce zásob.²⁶

Zásoby hrají zejména ve výrobních podnicích podstatnou roli a podniky se držením zásob brání nahodilým situacím, které by v krajních případech mohly vést i k zastavení výroby. Současně však zásoby váží podnikový kapitál a jejich držení a skladování způsobuje

²⁵ SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4. Str. 188.

²⁶ Tamtéž, str. 189.

podniku značné náklady. Operativní řízení zásob by tedy mělo zabezpečit udržování zásob ve výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikových spotřebitelů, a to s nejnižšími náklady na jejich pořizování, doplňování a skladování. Při řízení zásob standardních skladovacích druhů materiálu je nutné nalézt takový způsob doplňování skladové zásoby, který zajistí naplnění výše zmíněných principů. Synek²⁷ rozlišuje následující strategie doplňování zásoby:

- *„strategie s volnými objednávacími termíny, při které je signál k doplnění zásoby vyslán v okamžiku, kdy faktická nebo disponibilní zásoba klesne pod předem stanovenou hladinu,*
- *strategie s pevnými objednávacími termíny, které se pravidelně opakují po uplynutí určitého intervalu a kde velikost objednávky vyplývá z rozdílu mezi faktickým či disponibilním stavem a hladinou stanovenou pro maximální zásobu,*
- *strategie s pevnými objednávacími termíny, ale s nejistým doplňováním a čerpáním ze zásoby v daném údobí, kdy se provádí tzv. klouzavé bilancování pohybu zásoby (neustále se sleduje doba krytí z bilančního stavu zásoby).“*

Mezi moderní přístupy k řízení zásob patří metoda just in time. Tato metoda je založena na uspokojování potřeby určitého materiálu ve výrobě či hotového výrobku v distribučním řetězci, dodáním v přesně dohodnutých termínech dle potřeb odebírajících článků.²⁸

Cílem nákupu vstupů metodou just in time je okamžité zapojení dodávky do výrobního procesu bez nutnosti zapojení skladu do logistického řetězce, a tím zrychlení celého výrobního procesu. Toho je ovšem možné dosáhnout pouze v případě plné dodávkové schopnosti dodavatelů a zajištění 100% kvality dodávaného zboží. V případě využití metody just in time je proto nutné vybudování nadstandardních obchodních vztahů s dodavateli a stimulace dodavatelů prostřednictvím dlouhodobých zajištěných kontraktů.²⁹

²⁷ SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4. Str. 192.

²⁸ SIXTA, J.; MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3. Str. 245.

²⁹ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3. Str. 99.

1.6 Nákupní logistika

Sixta a Mačát³⁰ definují logistiku jako „řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu.“

Hlavním úkolem nákupní logistiky je zabezpečení odpovídající místní disponibility potřebného materiálu ve správném okamžiku, s vynaložením nejnižších možných nákladů a při optimální vázanosti prostředků v zásobách.³¹

Moderní pojetí logistiky sleduje tzv. logistické řetězce, které představují posloupnost navazujících, navzájem sladěných logistických systémů či subsystémů, jimiž prochází materiálový tok. V rámci logistického řetězce je důležité sladění míst styku vznikajících na hranicích mezi sousedními systémy či subsystémy. V praxi se může jednat o hranice mezi vnější přepravou, přejímkou, skladem apod.³²

Z hlediska nákupní činnosti podniku je důležité skladové hospodářství. Skladování zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, hotových výrobků) mezi místem jejich vzniku a místem spotřeby.³³

Nákupní činnost ve výrobním podniku je spjata především se skladováním nakupovaného materiálu a výrobků před jejich vstupem do výroby. Předvýrobní zásoby by měly být skladovány v takové výši, aby mohly plnit svoji funkci (viz výše). Nevýhoda držení zásob spočívá ve vázanosti kapitálu podniku v zásobách. Tomu lze zabránit specifickou formou skladovací činnosti, tzv. konsignačním skladem u odběratele.

Zboží v konsignačním skladu zůstává po celou dobu skladování ve vlastnictví dodavatele. K jeho prodeji dochází ve chvíli jeho vyskladnění odběratelem. Pro usnadnění komerční činnosti a zvýšení jejího ekonomického efektu lze konsignační sklad zřídit a vést zároveň

³⁰ SIXTA, J.; MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3. Str. 25.

³¹ SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4. Str. 193.

³² Tamtéž, str. 194.

³³ SIXTA, J.; MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3. Str. 131.

jako celní sklad, jenž umožňuje skladovat zboží tak, aby po celou dobu skladování nebylo na zboží uplatněno dovozní clo, daně nebo jiná obchodněpolitická opatření.³⁴

1.7 Strategické řízení nákupu

V moderních podnicích je nutné věnovat pozornost strategickému řízení nákupní činnosti. Dlouhodobá nákupní strategie vytváří prostor k realizaci běžných rozhodnutí v souladu s vrcholovou strategií podniku. Východiskem pro tvorbu dlouhodobé strategie nákupu je situační analýza s navazující predikcí a syntézou hlavních problémů, které umožní přejít k vlastní projekci inovací nákupu. Strategické řízení nákupu je orientováno na stěžejní materiály a výrobky a jejich hlavní dodavatele. Synek³⁵ uvádí následující strategické varianty dle cílů ve strategickém programu:

- „strategie plného (plně garantovaného, bezpodmínečného) uspokojování potřeb,
- strategie minimálních nákladů,
- strategie zrychlení obrátky zásob,
- strategie maximální materiálové hospodárnosti,
- strategie minimalizace rizika nekrytí potřeb,
- strategie relativně vysokých pojistných zásob,
- strategie pružné kombinace více dodavatelských zdrojů.“

1.8 Nákupní controlling

Pojem controlling nemá v literatuře jednoznačnou definici. V zásadě se lze setkat se značnou šíří návrhů, pojetí a koncepcí controllingu. Většina teorií se shoduje v názoru, že controlling neznamena pouhou kontrolu, nýbrž jde o systém průběžného plánování, stanovování cílů a následné kontroly plnění těchto cílů včetně korekce odchylek od stanovených cílů za účelem dosažení nejvyšších podnikových cílů.³⁶

³⁴ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A., aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Str. 140.

³⁵ SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4. Str. 195-196.

³⁶ ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1. Str. 77-92.

Controlling ve své podstatě tedy zahrnuje proces plánování i kontroly. Kontrola by sama o sobě nemohla existovat bez stanovení plánů a cílů. Cílem nákupní činnosti v podniku, a tedy i nákupního plánu, je zajištění bezporuchového chodu výrobních i nevýrobních procesů v podniku. Průběžná kontrola plnění nákupního plánu včetně přijetí případných nápravných opatření při neplnění plánu přispívá k dosažení cíle nákupní činnosti.³⁷

Složitost a podrobnost plánů nákupu může znemožnit manažerům pohotovou reakci na případné problémy. Pro účely kontroly jsou proto vytvářeny speciální standardy vycházející z plánu a umožňující snadné vyhodnocení průběhu plnění plánu. Samotný kontrolní proces se skládá ze stanovení standardů, měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům a korekce odchylek od těchto standardů. Kontrola nákupu se dle Lukoszové³⁸ uskutečňuje v těchto klíčových oblastech:

- „*sortiment,*
- *zásoby,*
- *nákupní informační systém,*
- *dodavatelско-odběratelské vztahy.*“

Spolehlivost kontroly plánu nákupu závisí na vytvoření standardů v těchto oblastech. V oblasti sortimentu lze stanovit standardy struktury, kvality a finanční náročnosti. V oblasti zásob může být předmětem kontroly výše zásob, včetně souvisejících ukazatelů rychlosti a doby obratu zásob. V oblasti nákupního informačního systému a dodavatelско-odběratelských vztahů bývá stanovení standardů zpravidla problémem vzhledem k obtížné kvantifikaci těchto vztahů. V těchto oblastech lze provádět kontrolu kvality tržních analýz, hodnocení dodavatelů, hodnocení kvality vztahů s dodavateli apod.³⁹

Správně prováděný proces nákupního plánování, stanovení standardů, měření vykonané práce a korekce případných odchylek zvyšuje celkovou efektivnost nákupu, a tím pomáhá ke splnění celopodnikových cílů.⁴⁰

³⁷ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6. Str. 38.

³⁸ Tamtéž, str. 39.

³⁹ Tamtéž, str. 39.

⁴⁰ Tamtéž, str. 40.

1.9 Shrnutí

Nákupní funkce je jednou ze základních podnikových funkcí, a proto má oblast nákupu již dlouhou dobu svoji pevnou pozici v teorii o podniku. Během let se ovšem změnil náhled na nákup. V aktuální literatuře již není nákup zmiňován jako pasivní zaopatřování podniku, ale jako aktivní vyhledávání nových možností, které přispívají k lepším výsledkům podniku. V moderní literatuře o nákupu se nelze neseťkat s pojmem nákupní marketingový mix, jenž je obdobou známějšího prodejního marketingového mixu. Z nákupního marketingového mixu potom vycházejí aktivity, jež je třeba vykonávat v rámci nákupního procesu. Celý nákupní proces v současné době zahrnuje i prvky řízení zásob a logistiky. V rámci efektivního řízení nákupu je třeba věnovat pozornost strategiím nákupu a metodám controllingu.

2 Nákup v mezinárodním měřítku

Tato kapitola je věnována specifickým nákupní činnosti, jež vznikají při realizaci mezinárodních obchodních operací.

V současné době liberalizovaného mezinárodního obchodu je nákupní činnost podniku orientována na produkty, resp. jejich dodavatele z celého světa. Nákup od zahraničních dodavatelů se v řadě aspektů odlišuje od nákupu na domácím trhu. Je třeba zohlednit větší geografickou vzdálenost mezi dodavatelem a odběratelem, rozdílnost v právních normách a obchodních zvyklostech zemí, odlišnost sociálně-ekonomického klimatu, možné jazykové bariéry.

S nákupem od zahraničních subjektů, tedy v podstatě s dovozními operacemi, jsou zpravidla spjata vyšší rizika. V rámci snížení či přenesení rizik mezinárodního obchodu roste význam dodacích a platebních podmínek kupní smlouvy.

Dodací a platební podmínky také významně ovlivňují kupní cenu v mezinárodním obchodě a stejně tak cenu ovlivňuje i celní zatížení. Celému problému výpočtu úplné ceny nákupu v rámci mezinárodního obchodu se věnuje metoda známá pod názvem TCO.

V této kapitole jsou popsány teoretické poznatky o rizicích v mezinárodním obchodě, dodací a platební podmínka, celní zatížení zboží a v závěru je podrobněji zmíněna metoda TCO.

2.1 Rizika v mezinárodním obchodě

Rizika v obchodní činnosti mohou způsobit odlišnost dosaženého výsledku od očekávaného v důsledku nahodilých vlivů. Rizika nákupu od zahraničních dodavatelů vycházejí z výše popsaných specifik mezinárodního obchodu. Rizikovost mezinárodních obchodních vztahů se do určité míry v posledních desetiletích zvýšila v souvislosti s rostoucí dynamikou ekonomických vztahů.⁴¹

⁴¹ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A., aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Str. 147.

V literatuře jsou rizika v mezinárodním obchodě spojována především s prodejní činností podniku. S přihlédnutím ke specifikům nákupní činnosti však lze tato rizika spojovat i s oblastí nákupu podniku. Nákupní činnost v mezinárodním prostředí ovlivňují zejména rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální a kurzová.

2.1.1 Tržní riziko

Tržní riziko zohledňuje možnost změny situace na cizím trhu. Tato změna může být způsobena například změnou vztahu poptávky a nabídky po určitém zboží na daném trhu, změnou v postavení stěžejních dodavatelů či odběratelů nebo v důsledku změn technologie. Projevem změny tržní situace je změna cen obchodovaného zboží.⁴²

Proti růstu ceny obchodovaného zboží se nákupci mohou jistit stanovením fixní ceny v dlouhodobých kontraktech. Na druhé straně dodavatelé se proti tržnímu riziku mohou zajišťovat pomocí tzv. klouzavé cenové doložky, která zakládá změnu ceny obchodovaného zboží v případě určité změny na trhu (zpravidla v případě vzestupu cen surovin). V případě, že klouzavá cenová doložka není v kontraktu realizovatelná, má výrobce možnost snížit riziko vzestupu cen vstupů využitím tzv. burzovních termínových obchodů nebo zajišťovací transakcí.⁴³

Tržní riziko není specifikem pouze mezinárodního obchodu, ale je přítomno i v rámci vnitrostátních obchodních transakcí. V tom případě se jedná o riziko vývoje domácího trhu. Vzhledem k nepředvídatelnosti vývoje jednotlivých trhů nelze konstatovat, že tržní riziko při nákupu od domácích subjektů je nižší než v případě nákupu od zahraničních dodavatelů. Naopak množství dodavatelů určitého produktu působících na odlišných geografických trzích s rozdílným vývojem pomáhá podniku snižovat riziko nutného zvyšování cen v oblasti nákupu.⁴⁴

⁴² MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A., aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Str. 148.

⁴³ Tamtéž, str. 149.

⁴⁴ Tamtéž, str. 148.

2.1.2 Rizika komerční

Jako komerční rizika jsou označována rizika vyplývající z neplnění závazků obchodním partnerem. Z hlediska nákupního jde zejména o vadné plnění či neplnění kontraktu dodavatelem. Toto riziko lze snížit důkladným výběrem obchodního partnera a hodnocením jeho spolehlivosti, profesní zdatnosti apod. Další možností omezení komerčního rizika je uzavření bankovní záruky za řádné provedení kontraktu, nebo sjednání záruk za kvalitu dodaného zboží.⁴⁵

Komerční rizika samozřejmě existují i v obchodních operacích na vnitřním trhu. V mezinárodním obchodě však komerční rizika bývají zpravidla vyšší vzhledem ke specifikům mezinárodních obchodních operací.

2.1.3 Rizika přepravní

Přepravní riziko spočívá v možnosti poškození či ztráty zboží během jeho přepravy od dodavatele k odběrateli. Škodu utrpí ten subjekt, který v dané chvíli za zboží zodpovídá. Prevence přepravního rizika spočívá v jednoznačném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika z prodávajícího na kupujícího v dodacích podmínkách kupní smlouvy. Dále lze přepravní riziko snížit výběrem vhodného a spolehlivého dopravce. Přepravní rizika v mezinárodním obchodě se zpravidla pojišťují.⁴⁶

2.1.4 Rizika teritoriální

Teritoriální rizika vyplývají z politické nestability a nejistoty politického a makroekonomického vývoje v jednotlivých zemích. Dále mohou být důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof apod. Tato rizika jsou často obtížně předvídatelná a mají zpravidla negativní dopad na subjekty obchodu.⁴⁷

Účinným preventivním opatřením je získávání informací o jednotlivých zemích a teritoriích, jež jsou předmětem obchodního zájmu. Jako zdroj k čerpání informací lze

⁴⁵ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A., aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Str. 149-150.

⁴⁶ Tamtéž, str. 152.

⁴⁷ Tamtéž, str. 152.

použít zprávy mezinárodních organizací, informace zastupitelských úřadů, specializovaných informačních agentur apod. Hodnocení teritoriálních rizik je také předmětem činnosti tzv. ratingových agentur, jejichž výstup je možné využít.⁴⁸

V rámci nákupní činnosti se podniky proti teritoriálním rizikům mohou chránit respektováním rizikovosti určitých zemí či diverzifikací odběratelských aktivit určitého produktu do více zemí.⁴⁹

2.1.5 Kurzové riziko

Kurzové riziko je spojeno s obchodními vztahy subjektů působících v zemích s odlišnou měnou. Toto riziko vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn a lze ho charakterizovat jako možnost, že v důsledku změny kurzů měn bude muset účastník zahraniční obchodní operace vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu. Míra dopadu změn měnového kurzu na podnik se nazývá devizová expozice. Ta závisí na objemu peněz v cizí měně, s nímž podnik pracuje, volatilitě kurzů a na délce období, po které je podnik riziku pohybu kurzu vystaven.⁵⁰

Z pohledu nákupu podniku uzavíraného v zahraniční měně, může podnik utrpět kurzovou ztrátu (dojde-li ke zvýšení kurzu v období mezi kalkulací kupní ceny a zaplacením) či dosáhnout kurzového zisku (v opačném případě).⁵¹

Jedním z nástrojů využívaných k omezení vlivu kurzového rizika jsou operace na devizových trzích, tzv. finanční deriváty, které umožňují fixování podmínek, za nichž bude v budoucnu zahraniční měna obchodována. Nejefektivnější možnost ochrany proti kurzovému riziku mají firmy, jejichž nákupní aktivity jsou dostatečně diverzifikované a jejichž obchodní operace jsou realizovány v několika měnách.⁵²

⁴⁸ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A., aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Str. 152-153.

⁴⁹ Tamtéž, str. 153.

⁵⁰ Tamtéž, str. 153.

⁵¹ Tamtéž, str. 154.

⁵² Tamtéž, str. 154.

2.2 Dodací podmínka

Dodací podmínka je důležitou náležitostí kupní smlouvy. Vymezuje povinnosti prodávajícího a kupujícího související s dodávkou a převzetím zboží. Machková, Černohlávková a Sato⁵³ konstatují, že dodací podmínka určuje zejména:

- „*způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu;*
- *způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího;*
- *další povinnosti stran při zajišťování dopravy, náklady a vykládky zboží, průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.“*

Dodací podmínka podstatně ovlivňuje výši kupní ceny v zahraničním obchodě, protože určuje rozdělení nákladů spojených s dodávkou zboží mezi prodávajícího a kupujícího. Dále správně definovaná dodací podmínka může snižovat přepravní riziko v mezinárodním obchodě.

Dodací doložky vznikly v obchodní praxi na základě obchodních zvyklostí. Tyto zvyklosti byly často vykládány nejednotně a staly se brzdou mezinárodního obchodu. Z tohoto důvodu byl výklad dodacích doložek standardizován a vedl ke vzniku a celosvětovému používání mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS. Soubor pravidel INCOTERMS je vydáván Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. Tato pravidla nemají povahu právní normy a stávají se závaznými pouze v případě výslovného zmínění v kupní smlouvě.⁵⁴

2.3 Platební podmínka

Platební podmínka je stejně jako dodací podmínka důležitou součástí kupní smlouvy v mezinárodním obchodě. Platební podmínka zpravidla určuje místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím. Tato podmínka má značný vliv na výsledek obchodních operací a zároveň významně ovlivňuje kupní cenu.⁵⁵

⁵³ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A., aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Str. 57.

⁵⁴ Tamtéž, str. 157.

⁵⁵ Tamtéž, str. 65-66.

Volba platební podmínky závisí na charakteru obchodu, předmětu obchodu, situaci kupujícího, situaci prodávajícího, obchodních zvyklostech a mnoha dalších okolnostech obchodu. Lze říci, že volba správné platební podmínky pomáhá snižovat komerční riziko v rámci obchodního případu.

Z pohledu kupujícího je velmi důležitá doba placení neboli platební lhůta. V obchodním případě může být kupní cena uhrazena předem, při dodání zboží či po dodání zboží. Pro kupujícího je nejvýhodnější platba v co nejdelší době po dodání zboží. Taková lhůta totiž umožňuje kupujícímu jednak získat jistotu, že dodavatel dodal zboží včas a v požadované kvalitě, a také disponovat delší dobu s prostředky nutnými k zaplacení kupní ceny.⁵⁶

2.4 Celní zatížení dováženého zboží

Clo lze charakterizovat jako finanční nástroj spočívající ve vybírání poplatků při přechodu zboží přes celní hranice. Clo plní funkci fiskální, ochrannou a ekologickou. Fiskální funkce cla spočívá ve finančních příspěvcích do státního rozpočtu. Ochranná funkce cla vychází z navýšení ceny dovážených výrobků, které se tímto stávají pro spotřebitele dražšími v porovnání s domácími výrobky. Clo tak může částečně zvýhodňovat domácí produkci. Ekologická funkce cla spočívá v omezení dovozu takových surovin, materiálů a výrobků, jejichž další zpracování či používání má negativní dopad na životní prostředí. Tato funkce je realizována uvalením vyšších celních sazeb na zmíněné produkty.⁵⁷

V rámci liberalizace mezinárodního obchodu dochází k postupnému snižování celosvětového celního zatížení. Česká republika vstupem do Evropské unie 1. 5. 2004 vstoupila do celní unie společenství. V rámci celní unie evropského společenství jsou zrušeny celní poplatky a omezení mezi členskými státy a je zaveden jednotný celní sazebník pro zboží dovážené ze třetích zemí.⁵⁸

Z pohledu nákupní činnosti podniku celní zatížení navyšuje kupní cenu, a tím znevýhodňuje nákup od dodavatelů ze zemí mimo celní unii. Proto lze celní zatížení

⁵⁶ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A., aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Str. 67.

⁵⁷ Tamtéž, str. 111.

⁵⁸ *Celní unie* [online]. Evropská unie, 2010 [vid. 2012-01-06]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/information/glossary/term_202_cs.htm.

považovat za důležitý teritoriální aspekt nákupní činnosti. Významným faktorem při výběru dodavatelů ze zemí mimo celní unii je výše celního zatížení uvaleného na produkty těchto dodavatelů. Výše celního zatížení vychází z celního sazebníku TARIC.

Celní sazebník TARIC představuje nástroj praktické realizace celního kodexu a vyhlašuje se nepravdělně formou nařízení Evropské rady v souladu s aktuálními zájmy a potřebami unie. Jde o ucelený systém založený na kombinaci číselného označení zboží a celního sazebního opatření. TARIC obsahuje především smluvní celní sazby, to znamená sazby používané při obchodování se signatáři Všeobecné dohody o clech a obchodu, pokud tyto nemají s Evropskou unií uzavřeny dohody, které by umožňovaly jejich celní zvýhodnění.⁵⁹

2.5 Metoda TCO

Metoda TCO slouží k výpočtu celkových nákladů spojených s převzetím a vlastnictvím nakupované položky. Tato metoda má velký význam při nákupu v mezinárodním měřítku, jelikož dokáže v kupní ceně zohlednit mimo jiné určité aspekty mezinárodního obchodu. Tato metoda se v praxi často používá k porovnání výhodnosti nabídek při výběru dodavatele. Název metody vychází z anglického originálu „Total Cost of Ownership“, což volně přeloženo znamená „celkové náklady vlastnictví“.

Metoda TCO vyžaduje na kupující, aby identifikoval a vyčíslil náklady, jež nejsou zohledněny ve standardní kupní ceně, jako je například cena transportu nebo nástroje. Formálně je metoda definována jako výpočet současné hodnoty všech nákladů spojených s produktem, službou nebo kapitálovým vybavením, jež vzniknou během jeho předpokládaného života.⁶⁰

Náklady, jež jsou předmětem výpočtu TCO, mohou být rozděleny do čtyř širších kategorií⁶¹:

- nákupní cena – částka placená dodavateli za produkt,

⁵⁹ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A., aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Str. 115-116.

⁶⁰ MONCZKA, Robert M., et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. 4th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-324-38134-4. Str. 408.

⁶¹ Tamtéž, str. 408.

- náklady převzetí – všechny náklady, jež přináší transport produktu do lokace odběratele,
- náklady užití – náklady spojené s užitím produktu, případně s přeměnou na finální produkt,
- náklady při konci života produktu – náklady spojené s ukončením životního cyklu produktu.

2.6 Shrnutí

S postupujícím globalizačním a liberalizačním procesem se neustále zvyšuje počet dostupných potenciálních obchodních partnerů pro podniky v České republice. S tím souvisí vzrůstající zapojení podniků do mezinárodních obchodních operací. Spolupráce s podniky z celého světa přináší podnikům nové možnosti, ale zpravidla i vyšší rizika. V rámci nákupu podniku jde zejména o rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální a kurzová. Tato rizika lze do jisté míry snížit volbou dodací a platební podmínky v kupní smlouvě.

V rámci nákupu v mezinárodním měřítku je kromě rizik třeba sledovat náklady spojené s nákupem. Oproti nákupu od tuzemských dodavatelů se nákup od zahraničních dodavatelů vyznačuje vyššími náklady na pořízení zboží, jež nejsou zahrnuty v kupní ceně. Tomuto problému se věnuje metoda, která je v literatuře nazývána TCO. Pomocí této metody lze vyčíslit celkové náklady spojené s nákupem.

3 Představení společnosti Protool s.r.o.

Společnost Protool s.r.o. vznikla v roce 1991 a sídlí v České Lípě. Společnost se zabývá výrobou elektrického nářadí. Protool s.r.o. je ve vlastnictví německých společností Protool GmbH a TTS Tooltechnic Systems Beteiligungen GmbH. Jelikož druhá jmenovaná společnost drží vlastnický podíl i v dalších společnostech působících v oboru výrobců elektrického nářadí, lze konstatovat, že společnost Protool s.r.o. je součástí koncernové struktury skupiny TTS Tooltechnic Systems.⁶²

3.1 Skupina TTS Tooltechnic Systems

Společnost TTS Tooltechnic Beteiligungen GmbH, sídlící v obci Wendlingen ve Spolkové republice Německo, zastřešuje seskupení registrovaných obchodních značek Protool, Festool, Tanos, Schneider, Narex aj. Jedná se o obchodní značky registrované zejména v Německu, České republice a Švýcarsku. Jednotlivé obchodní značky pod zastřešením TTS reprezentují samostatné společnosti, jež využívají koncernovou strukturu. V rámci koncernové struktury přebírá TTS Tooltechnic Systems řízení funkcí logistiky, personálního managementu, financí, informačních technologií a strategického nákupu.

Struktura skupiny TTS Tooltechnic Systems je navržena tak, aby si jednotlivé značky, resp. společnosti nekonkurovaly a mohly využít společného synergického efektu. Ačkoliv je většina obchodních značek orientována na techniku pro řemeslníky, rozdíl lze najít v pozici značek či v prodejním sortimentu.

Protool

- Elektrické nářadí a systémová řešení pro dřevostavbu a sanaci

⁶² *MSP ČR – Detail vybraného subjektu* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2010 [vid. 2012-03-05].

Dostupné z:

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=102364&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=99259b1f89e70070d099ebf27588fc9a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=25227&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20DAst%ED%20nad%20Labem&sysinf.platnost=05.03.2012>

Festool

- Elektrické nářadí a systémová řešení pro truhláře, malíře, autolakýrníky a náročné privátní zákazníky.

Schneider

- Pneumatické systémy pro dřevařské, automobilové a malířské provozy.

Narex

- Spolehlivá značka pro řemeslníky a náročné domácí použití.

Skupina TTS Tooltechnic Systems v současné době zahrnuje i některé společnosti, jež v minulosti byly klíčovými dodavateli specifických vstupů pro hlavní podniky skupiny. Taková internalizace přináší podnikům ve skupině významné výhody v oblasti nákladů a řízení rizik. Příkladem společnosti, jež v nedávné době vstoupila do skupiny, je firma Polak, s.r.o., výrobce tlakových odlitků.

Obrat celé skupiny TTS Tooltechnic Systems se v současné době pohybuje okolo 350 milionů eur. S přihlédnutím ke zmíněnému obratu skupiny TTS a místní koncentraci většiny společností tvořících skupinu TTS společně s důležitými dodavateli v jižním Německu, lze hovořit o formě podnikového seskupení v oboru strojírenství s názvem klastr. Geografické umístění jednotlivých hlavních podniků a vývoj obratu skupiny TTS Tooltechnic Systems je uveden v příloze diplomové práce.

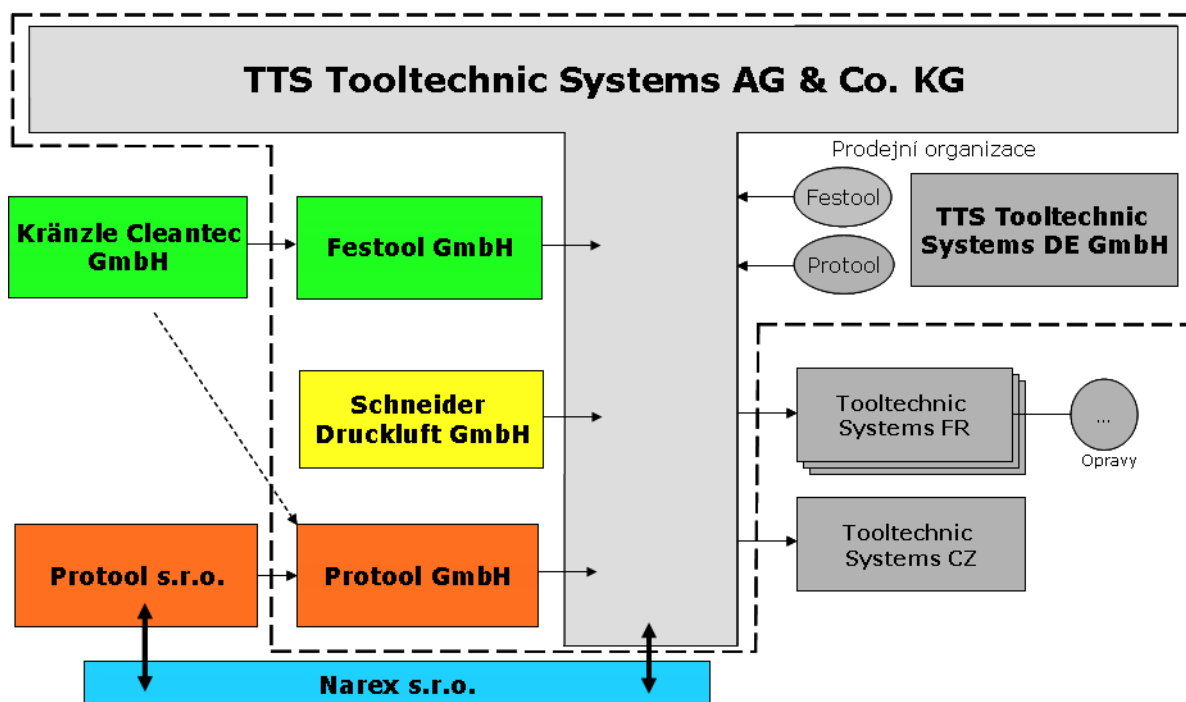
Klastr jako podnikové seskupení umožňuje jednotlivým podnikům čerpat výhody plynoucí z rozvoje souvisejících průmyslových odvětví poskytujících specializované služby a vstupy. Výhodou pro podniky je také vytvoření specializovaných pracovních sil pro daný průmysl a dále šíření myšlenek, znalostí a technického pokroku v rámci oboru.⁶³

⁶³ HUČKA, M.; KISLINGEROVÁ, E.; MALÝ, M., aj. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7. Str. 152.

Pozice společnosti Protool s.r.o. v rámci skupiny TTS Tooltechnic Systems

Společnost Protool s.r.o. se zabývá výrobou elektrického nářadí především pod obchodními značkami Protool a Narex. Vyrobené zboží dodává firmám Protool GmbH a Narex s.r.o., které se starají o jeho další prodej a distribuci.

Postavení společnosti Protool s.r.o. v rámci koncernu TTS Tooltechnic Systems charakterizuje Obr. 1.



Obr. 1 Schéma organizace koncernu TTS Tooltechnic Systems

Zdroj: Organizační příručka nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa

Z obrázku číslo 1 vyplývá, že společnost Protool s.r.o. je výrobní jednotkou v rámci koncernu TTS Tooltechnic Systems. Vyrobené zboží dodává do konsignačních skladů společností Protool GmbH a Narex s.r.o. V rámci značky Protool je německou společností Protool GmbH řízeno financování, marketing, prodej a vývoj výrobků značky Protool.

3.2 Společnost Protool s.r.o.

Společnost Protool s.r.o. navazuje na tradice dřívější společnosti Narex Česká Lípa a. s. Firma se řadí mezi přední světové výrobce profesionálního elektrického nářadí. Areál společnosti se nachází v České Lípě, Chelčického ulici č. p. 1932. Areál zahrnuje budovu pro technicko-hospodářské pracovníky, výrobní a montážní halu, příjmový a expediční sklad.

Společnost Protool s.r.o. v současné době zaměstnává 317 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců pracuje 113 zaměstnanců na technicko-administrativních pozicích a 204 zaměstnanců ve výrobě a montáži.

Společnost Protool s.r.o. se zabývá výrobou nářadí, jako jsou akumulátorové šroubováky, vrtačky, brusky, pily, míchadla a frézy. Jednotlivé komponenty potřebné pro montáž nářadí firma z části vyrábí sama a z části kryje jejich potřebu nákupem. Výroba i montáž nářadí je řízena spotřebou, tzn. plánem a odbytem nářadí v konsignačních skladech u společností Protool GmbH a Narex s.r.o. Výroba společnosti Protool s.r.o. je certifikována dle normy ISO 9001 v oblasti managementu jakosti a dle normy ISO 14001 v oblasti environmentálního managementu.

Organizační struktura společnosti Protool s.r.o. je složitá a pro účely diplomové práce je dostačující informace, že ve firmě existuje:

- oddělení nákupu,
- oddělení operativního zásobování (dispozice),
- oddělení konstrukce,
- oddělení kvality,
- oddělení logistiky,
- finanční a účetní oddělení.

Všechny výše zmíněné útvary se zapojují do nákupního procesu v podniku.

3.3 Shrnutí

Společnost Protool s.r.o. je výrobním podnikem, který se zabývá výrobou elektrického nářadí pro řemeslníky. Společnost Protool s.r.o. je součástí nadnárodního koncernu TTS Tooltechnic Systems. Skupina TTS Tooltechnic Systems zahrnuje další podniky činné v oboru výroby elektrického nářadí pro řemeslníky. V rámci skupiny je Protool s.r.o. pouze výrobním podnikem, jenž vyrobené zboží dodává do konsignačních skladů dalších firem v rámci celé skupiny. Tyto společnosti se pak starají o marketing a prodej zboží.

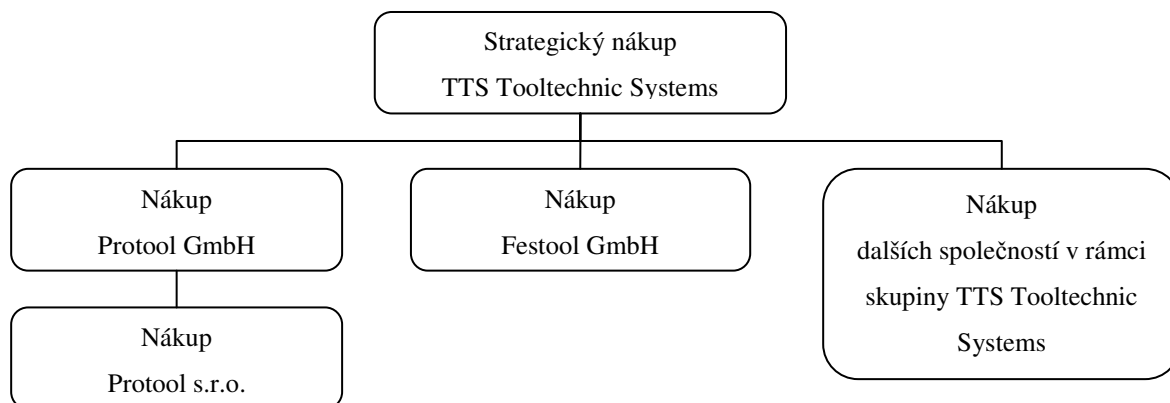
4 Nákupní systém společnosti Protool s.r.o.

Tato kapitola je věnována popisu nákupního systému společnosti Protool s.r.o. jako souboru aktivit, jež probíhají v rámci nákupního procesu.

Z důvodu začlenění společnosti Protool s.r.o. do koncernové struktury TTS Tooltechnic Systems nepůsobí nákup společnosti Protool s.r.o. jako samostatný nezávislý celek, nýbrž je součástí nákupního systému koncernu TTS Tooltechnic Systems.

4.1 Organizace nákupu v rámci koncernu TTS Tooltechnic Systems

Nákupní činnost v rámci koncernu TTS Tooltechnic Systems je realizována několika útvary nákupu, které jsou umístěny v jednotlivých podnicích. Každý z útvarů nákupu disponuje určitými kompetencemi. Z teoretického hlediska lze organizaci nákupu v rámci koncernu TTS Tooltechnic Systems označit za řízenou decentralizaci. Hierarchie nákupu v rámci koncernu TTS je znázorněna na Obr. 2.



Obr. 2 Hierarchie nákupu v rámci koncernu TTS Tooltechnic Systems

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Protool s.r.o.

Strategický nákup skupiny TTS Tooltechnic Systems je zaměřen na dlouhodobé investice a zároveň je zodpovědný za řízení nákupu společností Protool GmbH, Festool GmbH a dalších společností v rámci skupiny TTS Tooltechnic Systems. V rámci koncernu existuje snaha o maximální využití společných dodavatelů jednotlivých společností za účelem

dosažení silné vyjednávací pozice. Útvar nákupu společnosti Protool GmbH řídí nákup společnosti Protool s.r.o.

Nákup společnosti Protool s.r.o. je řízen německou společností Protool GmbH. Hlavním úkolem nákupu v České Lípě je zajištění podnikových potřeb, a tím dosažení bezporuchového chodu výrobních i nevýrobních procesů probíhajících ve firmě Protool s.r.o. Zmíněné zajištění potřeb by mělo probíhat v rámci optimalizace vývoje cen jednotlivých nákupních skupin a strategických materiálů. Organizace nákupu ve společnosti Protool s.r.o. je podrobně popsána v následující kapitole.

4.2 Organizace nákupu ve společnosti Protool s.r.o.

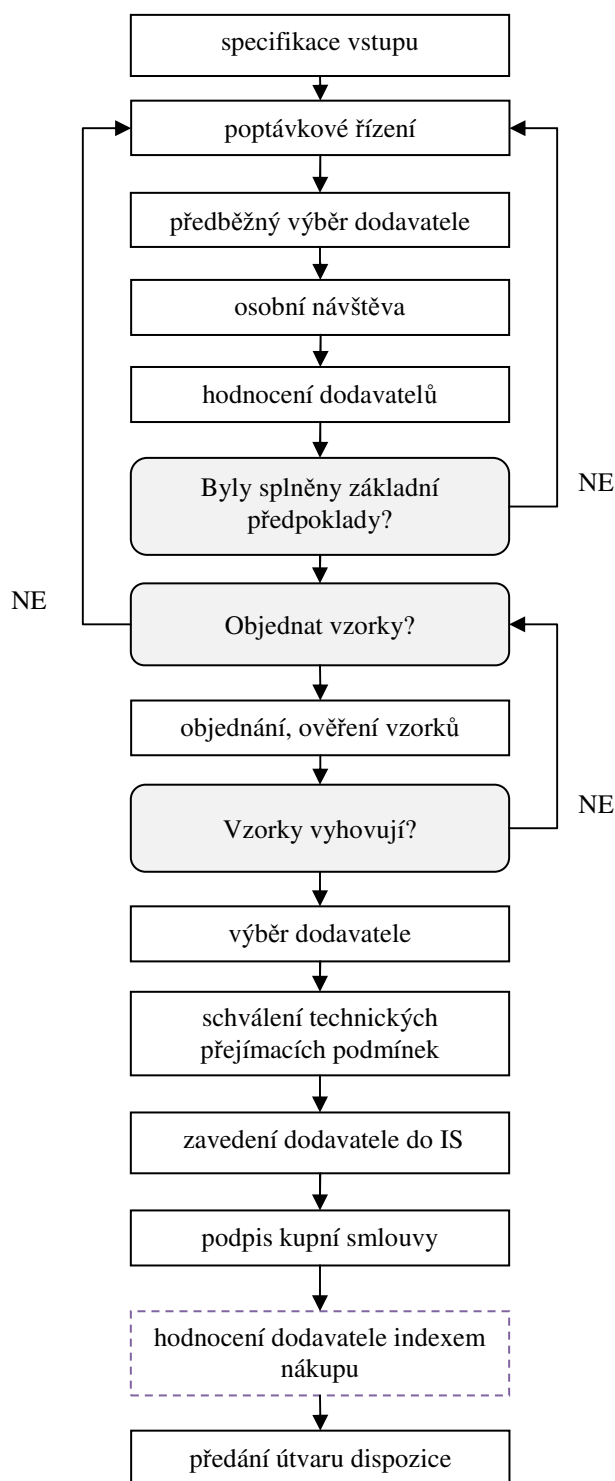
Proces nákupu, jak jej charakterizuje Synek a jenž je popsán v kapitole 1.4.2, je ve společnosti Protool s.r.o. rozdělen zejména mezi aktivity oddělení nákupu a oddělení operativního zásobování (jiným názvem dispozice) a dále mezi aktivity oddělení kvality, logistiky a účetnictví.

4.2.1 Aktivity oddělení nákupu

Hlavními úkoly oddělení nákupu je monitorování potenciálních dodavatelů, jednání s těmito dodavateli o podmínkách dodávek a uzavírání rámcových smluv. Tyto úkoly plní každý pracovník nákupního oddělení v rámci skupiny nakupovaného zboží, jež každému pracovníkovi přísluší. Rozdělení nakupovaných položek dle sortimentní příslušnosti do nákupních skupin umožňuje pracovníkům nákupního oddělení obsáhnout požadovanou znalost materiálu a jeho technické specifikace a zároveň i potřebnou znalost trhu.

Posloupnost aktivit pracovníků nákupního oddělení (dále také zmiňováni jako „nákupčí“) vychází z interní dokumentace společnosti Protool s.r.o.⁶⁴ Tato posloupnost je znázorněna na Obr. 3 a dále popsána.

⁶⁴ Řízení nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa.



Obr. 3 Posloupnost aktivit pracovníků nákupního oddělení společnosti Protool s.r.o. v rámci nákupního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Protool s.r.o.

Specifikace vstupu

- Specifikaci vstupu provádí nákupčí ve spolupráci s oddělením konstrukce na základě požadovaných technických vlastností vstupu.

Poptávkové řízení

- Jedná se o řízení, jehož účelem je získat relevantní podklady pro výběr dodavatele specifikovaného vstupu.
- Poptávka je realizována kontaktováním potenciálních dodavatelů a předáním specifikace vstupu, případně dalších informací.

Předběžný výběr dodavatele

- Předběžný výběr dodavatele znamená rámcové vyhodnocení reakcí dodavatelů na poptávku a následné zúžení okruhu potenciálních dodavatelů.
- V rámci předběžného výběru je hodnocena úroveň zajištění kvality požadovaného vstupu, cena vstupu, dodací a platební podmínky a flexibilita dodavatele.

Osobní návštěva

- Za osobní návštěvu je považována návštěva dodavatelů stanovených předběžným výběrem za účelem ověření informací získaných předběžným výběrem.

Hodnocení dodavatelů

- Jde o exaktní vyhodnocení dodavatele v oblasti stanovených kritérií prováděné s cílem realizovat výběr nejvhodnějšího dodavatele a zhodnotit dosavadní spolupráci.

Objednání, ověření vzorků

- Ve společnosti Protool s.r.o. je jako vzorek označováno určité množství výrobků, jež je nutné k ověření způsobilosti výrobního procesu u dodavatele a ověření kvality výrobků.
- Vzorek objednává nákupčí, po obdržení vzorku je jeho kvalita ověřena oddělením kvality. Schvalovací řízení provádí nákupčí.

Výběr dodavatele

- Jedná se o konečné rozhodnutí ve věci výběru dodavatele pro dodání specifikovaného vstupu.
- Rozhodnutí probíhá na základě hodnocení dodavatele a výsledku ověření vzorků.

Schválení technických přijímacích podmínek

- Schválení technické specifikace definující zboží včetně kontrolovaných parametrů, přijímacích plánů, kontrolních metod a měřících přístrojů, jimiž je prováděna přejímka nakupovaného zboží.

Zavedení dodavatele do informačního systému

- Doplnění dodavatele do databáze informačního systému.

Podpis kupní smlouvy

- Jedná se o podpis dokladu dokumentujícího uzavření podmínek obchodního případu se všemi jeho náležitostmi.

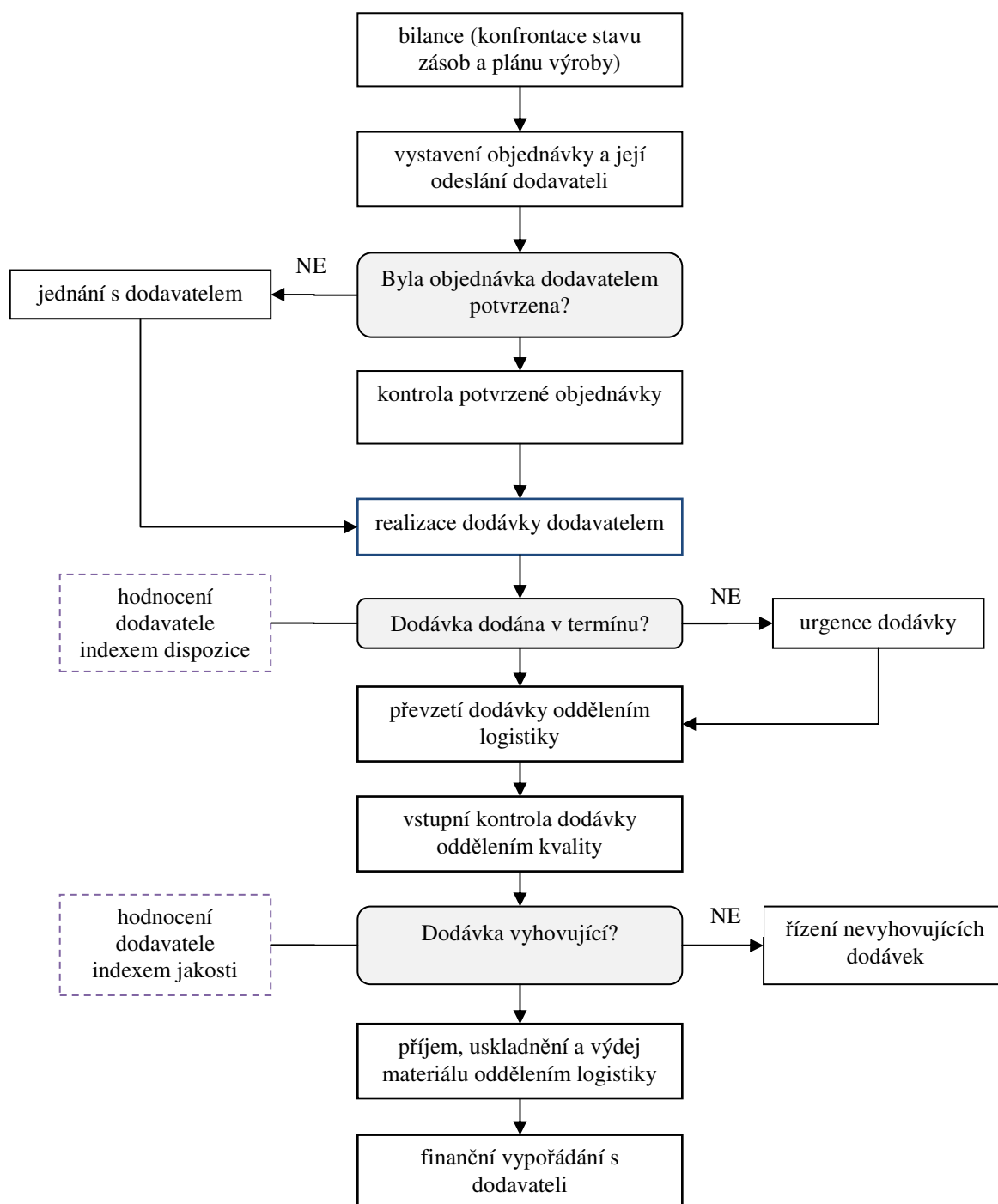
Hodnocení dodavatele indexem nákupu

- Hodnocení dodavatele indexem nákupu provádí nákupčí.
- Způsob hodnocení je podrobně popsán v kapitole 5.6.3.

4.2.2 Aktivita oddělení dispozice a dalších útvarů

V posloupnosti nákupního procesu po uzavření rámcových podmínek dodávek přebírá aktivitu oddělení dispozice, jehož pracovníci (dále také disponenti) jsou zodpovědní za realizaci konkrétních objednávek. Po dodání zboží dodavatelem vstupuje do nákupního procesu oddělení kvality, oddělení logistiky a účetní oddělení. Veškeré zmiňované aktivity vycházejí z interní dokumentace společnosti Protool s.r.o.⁶⁵ Jednotlivé aktivity jsou znázorněny na Obr. 4 a dále popsány.

⁶⁵ Zajišťování nakupovaných materiálů a komponentů – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa



Obr. 4 Posloupnost aktivit pracovníků oddělení dispozice a dalších oddělení společnosti *Protool s.r.o.* v rámci nákupního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti *Protool s.r.o.*

Bilance

- Bilance znamená konfrontaci stavu zásob a plánu spotřeby, která je průběžně vyhodnocována informačním systémem.
- V případě budoucí potřeby doplnění zásob dává informační systém signál disponentovi k objednání zboží u dodavatele.

Vystavení objednávky a její odeslání dodavateli

- Jednotlivé objednávky jsou vystavovány přes informační systém.
- Disponent se při zpracování objednávky řídí aktuálním stavem příslušné položky a kupní smlouvou uzavřenou oddělením nákupu (viz předchozí).

Kontrola potvrzené objednávky

- Kontrola probíhá po obdržení dodavatelem potvrzené objednávky, v jejím rámci je kontrolována cena, množství a druh objednaného zboží, dále termín dodání, datum a podpis dodavatele.

Jednání s dodavatelem

- Jednání s dodavatelem nastává v případě nepotvrzení objednávky dodavatelem.
- V rámci jednání jsou zjišťovány skutečnosti, kvůli nimž nebyla objednávka akceptována.
- V případě možného ohrožení výrobních procesů ve společnosti Protool s.r.o. je o situaci informován nákupčí, jenž následně jedná s dodavatelem za účelem zajištění ohrožené položky.

Realizace dodávek

- Na základě oboustranně potvrzené kupní smlouvy dochází k plnění objednávek dodavatelem.
- V případě realizace dodávky dle dojednaných podmínek dochází k převzetí dodaného zboží oddělením logistiky společnosti Protool s.r.o.
- V případě marného uplynutí dodací lhůty dochází k urgenci dodávky.

Urgence dodávky

- Urgence dodávky je prováděna disponentem.
- V případě problémů ohrožujících dodávkovou schopnost dodavatele vypracovává oddělení nákupu společně s oddělením dispozice tzv. A3 Report.
- A3 Report je dokument, který popisuje vzniklou situaci. Jeho obsahem je popis optimálního cílového stavu, současného stavu, překážek dosažení cílového stavu, dále popis opatření vedoucích k dosažení cílového stavu a ponaučení ze vzniklého problému. A3 Report je vyobrazen v příloze diplomové práce.
- Nesplnění termínu dodání dodavatelem se odráží do hodnocení dodavatele ve společnosti Protool s.r.o.

Hodnocení dodavatele indexem dispozice

- Hodnocení dodavatele indexem dispozice provádí disponent za použití informačního systému.
- Způsob hodnocení je podrobně popsán v kapitole 5.6.2.

Vstupní kontrola dodávky

- Jako vstupní kontrola se rozumí kontrola kvality určitého množství dodaného zboží oddělením kvality společnosti Protool s.r.o.
- Pokud je dodávka vyhovující, dochází k uskladnění nakoupeného materiálu či zboží oddělením logistiky.
- V případě nevyhovující dodávky dochází k řízení nevyhovujících dodávek.

Řízení nevyhovujících dodávek

- Je-li celá dodávka nevyhovující, je vrácena dodavateli s podmínkou okamžitého náhradního plnění. Disponent požaduje od dodavatele úhradu nákladů za dopravu.
- Pokud je pouze část dodávky nevyhovující, může být dodávka na náklady dodavatele přetříděna. Existuje také možnost opravy vadného zboží ve společnosti Protool s.r.o.
- V případě závad v oblasti kvality dodávaného zboží je dodavateli k vyplnění předložen formulář, tzv. 4D Report.

- Ve 4D Reportu dodavatel uvádí příčinu vady, okamžitá, střednědobá a dlouhodobá nápravná opatření. 4D Report je vyobrazen v příloze diplomové práce.
- Nevyhovující dodávky se odrážejí do hodnocení dodavatele ve společnosti Protool s.r.o.

Hodnocení dodavatele indexem jakosti

- Hodnocení dodavatele indexem jakosti provádí pracovník oddělení kvality za použití informačního systému.
- Způsob hodnocení je podrobně popsán v kapitole 5.6.1.

Finanční vypořádání s dodavateli

- Úhrada dodávky je prováděna účetním oddělením.

Všechny aktivity zobrazené na Obr. 4 jsou prováděny pouze v rámci spolupráce s dodavateli, kteří dodávají na základě konkrétních objednávek. U dodavatelů, kteří dodávají do konsignačního skladu firmy Protool s.r.o., není část aktivit spojená s vystavením objednávky realizována.

V případě bezproblémového průběhu aktivit spojených s nákupním případem, realizuje oddělení nákupu jednorázově výběr dodavatele včetně sjednání podmínek a oddělení dispozice a další oddělení pak opakují své aktivity (vyobrazené v Obr. 4) tak, aby bylo zajištěno splnění potřeb firmy Protool s.r.o. Takovou situaci lze označit za tzv. sériový nákup, který probíhá beze změny delší dobu. Pokud následně nastane změna podnikových potřeb, tzn. potřeba změny technické specifikace určité nakupované položky, probíhá tzv. změnové řízení.

Změnové řízení probíhá zpravidla za účelem dosažení vyšší kvality, snazší vyrobitelnosti či nižší ceny nakupovaných položek a spočívá v nákupu upravené položky od stávajícího dodavatele. V případě změnového řízení vstupuje do nákupního případu opět oddělení nákupu, jež informuje daného dodavatele o změně technické specifikace dodávané položky, případně zajišťuje nové vzorování. Následně oddělení nákupu ve spolupráci

s oddělením dispozice koordinuje disponibilitu nových nákupních dílů. Tím se nákupní případ opět vrací do oblasti sériového nákupu.

4.3 Shrnutí

Nákupní proces definovaný Synkem (viz kap. 1.4.2) je ve společnosti Protool s.r.o. prováděn v celém svém rozsahu. Jednotlivé aktivity v rámci celého procesu však nejsou prováděny pouze nákupním oddělením, nýbrž celý proces zahrnuje také aktivity oddělení dispozice, kvality, logistiky a účetnictví.

Z pohledu teorie (popsané v kap. 1.2) lze organizaci celého nákupního procesu společnosti Protool s.r.o. označit za funkčně centralizovanou, neboť tato organizace je založena na dělbě práce dle obsahu činnosti. Naopak vnitřní organizace práce mezi pracovníky nákupního oddělení může být označena za decentralizovanou, protože jednotliví nákupčí vykonávají stejné aktivity v rámci svých nákupních skupin, jež jsou rozděleny dle sortimentní příbuznosti nakupovaných položek.

5 Strategie nákupní činnosti společnosti

Protool s.r.o.

V předchozí kapitole je popsán systém nákupu společnosti Protool s.r.o. jako proces sloužící k zajištění potřeb podniku a aktivity s ním spojené. K dlouhodobě úspěšnému řízení nákupu v podniku je třeba stanovit strategii v nákupní oblasti, která umožní nejen bezproblémový chod nákupu, ale také dosažení lepších výsledků nákupu v budoucnosti. Jak uvádí Synek, správně zvolená nákupní strategie vytváří prostor k realizaci běžných rozhodnutí v souladu s vrcholovou strategií podniku.⁶⁶

Stanovení strategie, včetně hodnotících měřítek plnění strategických plánů, je ve své podstatě controllingovým nástrojem používaným v oblasti nákupu podniku.

V současné době společnost Protool s.r.o. využívá v oblasti nákupu několika taktik, které spoluutvářejí celkovou nákupní strategii. Dílčí taktiky, resp. celková strategie umožňuje bezporuchové plnění funkce nákupu podniku a vytváří prostor k realizaci cenových úspor nákupu, vylepšení vztahů s dodavateli a dosažení lepších výsledků v oblasti kvality dodávaného zboží a dodržování dodacích termínů. Mezi zmíněné taktiky patří zejména:

- celosvětový nákupní marketing,
- aktivní řízení rizik,
- spolupráce s několika dodavateli v oblasti klíčových dílů,
- využívání konsignačních skladů,
- optimalizace procesů u dodavatele,
- hodnocení dodavatelů.

Tyto taktiky jsou níže popsány a jsou uplatňovány na všechny dodavatele společnosti Protool s.r.o. V rámci nákupu ze zemí východní Evropy a asijských zemí nabývají na významu především taktiky celosvětového nákupního marketingu, aktivního řízení rizik a využívání celních konsignačních skladů.

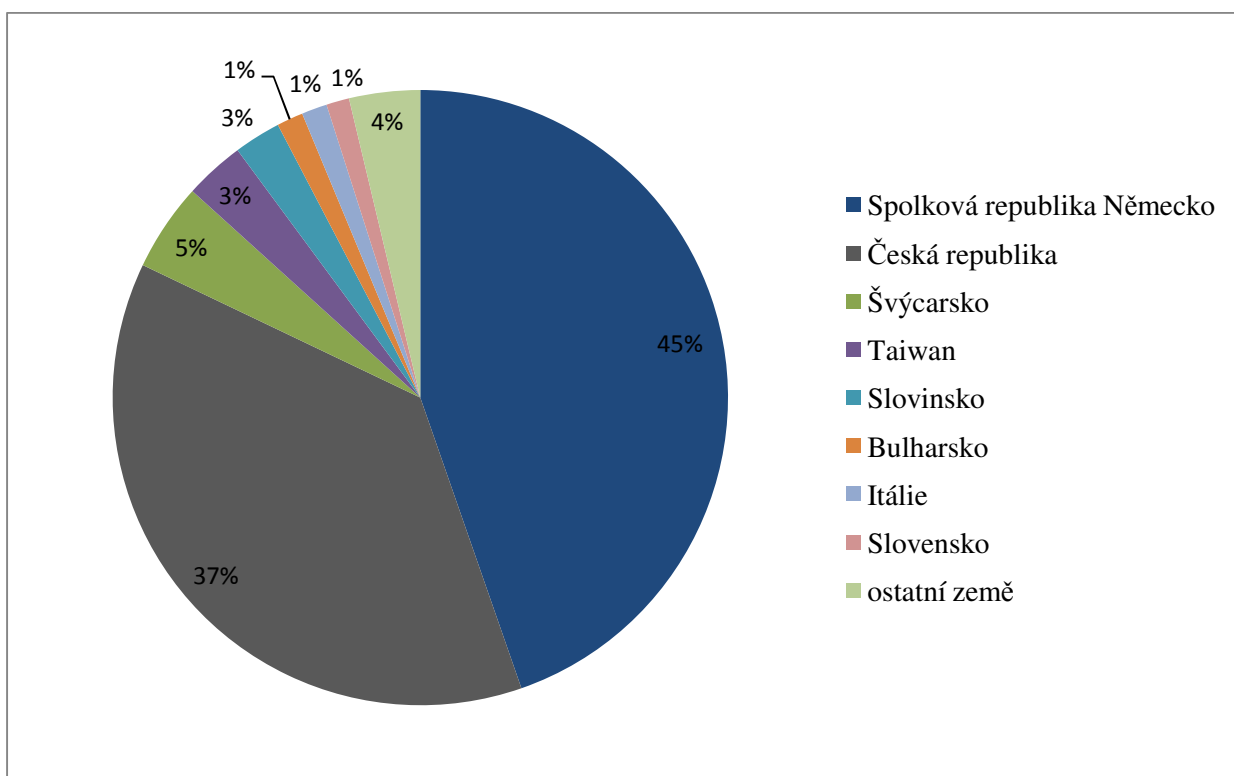
⁶⁶ SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4. Str. 195.

5.1 Celosvětový nákupní marketing

Nákupní marketing ve společnosti Protool s.r.o. spočívá ve výzkumu nabídek dodavatelů z celého světa. Přehled o možných dodavatelích určitého produktu, včetně informací o kvalitě nabízeného produktu, cenových a dodacích podmínkách vytváří prostor k rozhodnutí o budoucím dodavateli daného produktu. Výzkum nabídek je prováděn průběžně za účelem srovnání nabídky současných dodavatelů s nabídkami konkurenčními.

Informace o dodavatelích produktů jsou získávány z internetových informačních portálů. Společnost Protool s.r.o. využívá mimo jiné bezplatného německého portálu „Wer liefert was?“⁶⁷, jenž shromažďuje informace o nabídkách firem z Evropy.

Celosvětový nákupní marketing se promítá do rostoucího počtu dodavatelů ze zemí východní Evropy a asijských států. Podíl obratu nákupu společnosti Protool s.r.o. v jednotlivých zemích světa je znázorněn na Obr. 5.



Obr. 5 Podíl obratu nákupu v jednotlivých státech v roce 2011

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Protool s.r.o.

⁶⁷ Wer liefert was GmbH. Dostupné z: http://www.wlw.de/start/wlw_dach/DE/de/index.html.
Volný překlad názvu portálu: „Kdo co dodává?“.

Z obrázku číslo 5 vyplývá, že společnost Protool s.r.o. v roce 2011 nejvíce využívala dodavatelů ze Spolkové republiky Německo a České republiky. Nezanedbatelný podíl na nákupu ovšem mají i dodavatelé ze Švýcarska, Taiwanu, Slovinska, Bulharska, Itálie a Slovenska. Mezi země uvedené v Obr. 5 jako ostatní patří například Čínská lidová republika, Japonsko a Indie.

V souvislosti s tématem celosvětového nákupního marketingu je třeba uvést, že obrázek číslo 5 zohledňuje pouze dodavatele, od nichž bylo v roce 2011 skutečně nakupováno, a nezohledňuje všechny státy, resp. dodavatele, jejichž nabídky byly zkoumány.

5.2 Aktivní řízení rizik

Aktivní řízení rizik znamená monitorování rizik spojených s nákupní činností podniku a snahu o jejich minimalizaci. Ve společnosti Protool s.r.o. je sledována především finanční stabilita dodavatelů, vývoj mezinárodních trhů, politické situace a vývoj cen klíčových surovin.

Finanční stabilita dodavatelů je důležitá zejména s ohledem na dodávkovou schopnost dodavatelů. Nestabilní finanční situace může způsobit dočasnou či trvalou dodávkou neschopnost dodavatele, a tím i ohrozit výrobu a dodávkovou schopnost společnosti Protool s.r.o. V takovém případě pak podnikový nákup nemůže plnit svoji funkci zajištění potřeb podniku. V rámci snižování tohoto rizika si společnost Protool s.r.o. nechává vypracovat od externích firem tzv. kreditní zprávy, jež hodnotí finanční situaci dodavatelů. V návaznosti na teoretické poznatky se jedná o minimalizaci komerčního rizika (viz kap. 2.1.2).

Monitorováním politické situace a vývoje na mezinárodních trzích se firma snaží snížit teritoriální riziko. Společnost Protool s.r.o. získává informace od informačních agentur a ze zpráv mezinárodních organizací.

Dalším objektem řízení rizik je sledování vývoje cen surovin důležitých pro firmu. Zvyšování cen surovin zpravidla vede k nutnému zvyšování nákupních cen. Společnost Protool s.r.o. se proti tomuto tržnímu riziku kryje prostřednictvím zajištění klíčových surovin a materiálů na burze.

5.3 Spolupráce s více dodavateli v oblasti klíčových dílů

Spolupráci s více dodavateli v oblasti klíčových dílů lze charakterizovat jako další formu ochrany před dodávkovou neschopností dodavatele vzniklé z jakýchkoliv příčin. Společnost Protool s.r.o. se snaží smluvně zajistit a spolupracovat minimálně se dvěma dodavateli, kteří dodávají dané klíčové komponenty pro výrobu. Tato spolupráce pak firmě dává možnost obrátit se v případě jakýchkoliv problémů s jedním dodavatelem na dodavatele druhého. Tím firma snižuje riziko ohrožení vlastní produkce z důvodu nezajištění potřebných surovin, výrobků apod.

5.4 Využívání konsignačních skladů

Konsignační sklady jsou sklady u odběratele, v nichž zboží až do jeho odebrání zůstává ve vlastnictví dodavatele (viz kap. 1.6). Společnost Protool s.r.o. provozuje vlastní konsignační sklad a její snahou je rozšíření spolupráce s dodavateli formou dodávek do konsignačního skladu u těch položek, u kterých je to reálné.

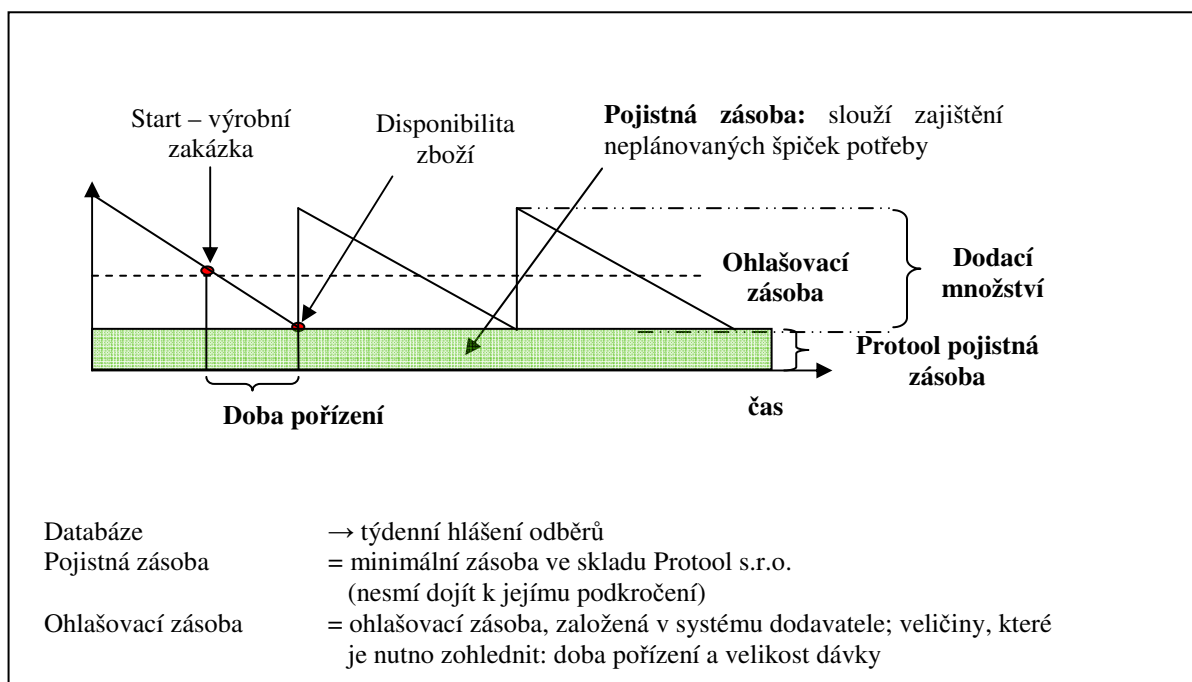
Jednání s dodavateli o dodávkách určité nakupované položky do konsignačního skladu předchází rozhodování o výhodnosti a uskutečnitelnosti takových dodávek u dané položky. Rozhodování probíhá především na základě významu nakupované položky pro firmu Protool s.r.o., obratu nákupu dané položky a celkového nákupního obratu u dodavatele dané položky.

Funkcionalita konsignačního skladu Protool s.r.o.

Dodavatel obdrží plán dodávek na plánovanou roční potřebu pro danou nakupovanou položku, dohodu o jakosti a balící předpis. Dále dodavatel obdrží měsíčně se rolující výhled potřeby na osm měsíců. Společnost Protool s.r.o. definuje pojistnou zásobu položky v konsignačním skladě, která slouží k zajištění neplánovaných špiček výroby. Dodavatel následně vyrábí a dodává svůj produkt tak, aby nedošlo k podkročení pojistné zásoby ve skladu. Společnost Protool s.r.o. pak dodavatele pravidelně informuje o odběrech ze skladu

prostřednictvím kopií dodacích listů. Tyto informace dodavateli slouží k fakturaci dodaného zboží a k doplňování skladové zásoby.⁶⁸

K regulaci dodávek do konsignačního skladu dodavateli slouží tzv. ohlašovací zásoba, tj. určená velikost zásoby ve skladu, při jejímž podkročení je dodavateli vyslán signál k doplnění skladových zásob. Při stanovení ohlašovací zásoby je třeba zohlednit dobu pořízení (výroby) a stanovenou výši dodávaného množství. Popsanou situaci ilustruje Obr. 6.



Obr. 6 Funkcionalita konsignačního skladu společnosti Protool s.r.o.

Zdroj: Řízení nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa

Využití konsignačního skladu přináší společnosti Protool s.r.o. několik výhod. V první řadě se jedná o nulovou vázanost kapitálu v konsignačních zásobách. Dále využití konsignačního skladu snižuje administrativní vytížení pracovníků v rámci nákupního procesu tím, že nevyžaduje vystavování jednotlivých objednávek. V neposlední řadě využití konsignačního skladu přináší výnosy oddělení logistiky společnosti Protool s.r.o., neboť za uskladnění zboží v konsignačním skladu platí dodavatelé nájemné. Výhodou pro

⁶⁸ Organizační příručka nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa.

dodavatele je možnost optimálního řízení vlastní výroby a možnost snížení přepravních nákladů při spojení více dodávek.

V rámci strategie nákupu ze zemí mimo Evropskou unii společnost provozuje celní konsignační sklad, ve kterém není na zboží až do jeho odebrání uplatněno celní zatížení. Celní konsignační sklad společnosti Protool s.r.o. poskytuje stejné výhody jako konsignační sklad a navíc odkládá povinnost platit celní zatížení zboží až do doby skutečné spotřeby dodávaného zboží.

5.5 Optimalizace procesů u dodavatele

Společnost Protool s.r.o. úzce spolupracuje s klíčovými dodavateli. Filozofií společnosti je integrace dodavatele již do vývojového procesu budoucí dodávané položky. Díky tomu firma může využít znalostí dodavatele a přizpůsobit vývoj dané položky již v raném stádiu tak, aby došlo k optimalizaci výrobní technologie a minimalizaci výrobních nákladů. Spolupráce během vývojové fáze se tedy může pozitivně projevit na jakosti výrobku a jeho ceně.⁶⁹

U nových dodavatelů společnost Protool s.r.o. provádí tzv. audit procesu. Cílem auditu je zjistit, zda je dodavatel schopen dodržet požadované znaky výrobků, jež by měl v budoucnu dodávat. U výrobně náročných nových dílů je u dodavatele prováděn tzv. audit nulové série, tj. audit, který se koná během výroby za odpovídajících podmínek sériové výroby.⁷⁰

Společnost Protool s.r.o. spolupracuje i se stávajícími dodavateli na vylepšení výroby stávajících dílů formou pořádání tzv. workshopů. Jako workshop je označováno setkání dodavatele se zástupci společnosti Protool s.r.o., v jehož rámci je prováděn záznam stanovených parametrů výroby určitého dílu a následně je o výrobě daného dílu diskutováno. Cílem je reflektovat specifikaci dílu a požadavky výrobního procesu na díl, následně změnami specifikace a výrobního procesu vytvořit přidanou hodnotu ve formě

⁶⁹ Organizační příručka nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa.

⁷⁰ Tamtéž.

vyšší kvality a snížení nákladů výroby. Tuto přidanou hodnotu získává jak dodavatel, tak firma Protool s.r.o.⁷¹

5.6 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů společnosti Protool s.r.o. sleduje základní cíl, kterým je zlepšení výkonu dodavatelů prostřednictvím zpětné vazby. Dodavatelé jednou ročně obdrží své ohodnocení a jsou žádáni se k hodnocení vyjádřit, což je motivuje k lepším výkonům. Dodavatelé jsou ve společnosti Protool s.r.o. hodnoceni z hlediska kvality dodávaného zboží, časové přesnosti dodávek a z hlediska spolupráce s oddělením nákupu. Zmíněné tři aspekty zohledňuje:

- index jakosti,
- index dispozice,
- index nákupu.

Každý ukazatel je hodnocen zvlášť, přepočet na celkový index není prováděn. Hodnocení dodavatelů je prováděno jednou ročně. V případě potřeby jsou vystavovány dílčí zprávy s aktuálními údaji.⁷²

5.6.1 Index jakosti

Index jakosti zohledňuje kvalitu dodávaného zboží a je založen na hodnotě ppm (zkratka anglického originálu „parts per million“, volně přeloženo: „částice z milionu“). Při výpočtu hodnoty ppm je posuzován počet reklamovaných dílů, tj. dílů, které nesplňují kvalitativní požadavky, vzhledem k celkovému počtu dodaných dílů a tato hodnota je vynásobena jedním milionem. Způsob výpočtu hodnoty ppm je znázorněn ve vzorci č. 1.

(1)

$$\text{Hodnota ppm} = \frac{\text{počet reklamovaných dílů}}{\text{počet dodaných dílů}} \times 1\,000\,000$$

⁷¹ Organizační příručka nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa.

⁷² Tamtéž.

Jako reklamované díly jsou posuzovány všechny díly reklamované u dodavatele včetně neshodných dílů, které dodavatel vymění za nové zboží. V případě dodavatelů, kteří dodávají do konsignačního skladu, jsou jako reklamované díly označeny díly odebrané z konsignačního skladu, které nesplňují kvalitativní požadavky. Z podstaty hodnoty ppm vyplývá, že kvalita dodávaného zboží je tím vyšší, čím nižší je hodnota ukazatele ppm.⁷³

5.6.2 Index dispozice

Index dispozice hodnotí časovou přesnost dodávek zboží. Způsob výpočtu indexu dispozice je rozdílný v případě dodavatelů, kteří dodávají na základě konkrétních objednávek, a v případě dodavatelů, kteří dodávají do konsignačního skladu.

Dispoziční hodnocení dodavatelů na základě konkrétních objednávek

Index dispozice zohledňuje poměr počtu včasných dodávek k celkovému počtu dodávek. Pro výpočet je používán vzorec č. 2.

(2)

$$\text{Index dispozice (\%)} = \frac{\text{počet včasných dodávek}}{\text{celkový počet dodávek}} \times 100$$

Za včasné dodávky jsou považovány takové dodávky, které jsou uskutečněny ve smluvený den dodání nebo nejvýše 5 kalendářních dnů předem. Index dispozice je vyjádřen v procentních bodech, časová přesnost všech dodávek znamená hodnocení indexu dispozice ve výši 100 %.⁷⁴

Dispoziční hodnocení dodavatelů do konsignačního skladu

V tomto případě je indexem dispozice zohledněn počet dní, během kterých byla v konsignačním skladu podkročena dohodnutá pojistná zásoba zboží. Výpočet indexu dispozice je prováděn dle vzorce č. 3.

⁷³ Organizační příručka nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa.

⁷⁴ Tamtéž.

(3)

$$\text{Index dispozice (\%)} = \frac{\text{počet dní podkročené pojistné zásoby}}{\text{celkový počet dní}} \times 100$$

Index dispozice je vyjádřen v procentních bodech, pokud nedojde ve sledovaném časovém intervalu k podkročení stanovené minimální zásoby, má index dispozice hodnotu 100 %.⁷⁵

5.6.3 Index nákupu

Index nákupu je posouzením spolupráce dodavatele s nákupním oddělením společnosti Protool s.r.o. Hodnocení spolupráce provádí pracovníci nákupního oddělení na základě vlastních zkušeností ze spolupráce s daným dodavatelem. Hodnocení je prováděno z hlediska technologické kompetence dodavatele, osobní spolupráce, managementu dodavatele a z hlediska nákladů společnosti Protool s.r.o.⁷⁶ Jednotlivé body, které jsou předmětem hodnocení dodavatelů, jsou uvedeny v Tab. 1.

Tab. 1 Předmět hodnocení dodavatelů v rámci indexu nákupu

Oblast hodnocení	Předmět hodnocení
Technologická kompetence	Inovace
	Systém zajišťování jakosti
	Technické vybavení
Personální spolupráce	Kooperace
	Výměna informací
	Péče o kontakt
Management	Spolupráce s orientací na zákazníka
	Organizace / Management / Vedení
	Kompetence partnerů
Náklady	Cenová úroveň / cenová politika

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Protool s.r.o.

⁷⁵ Organizační příručka nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa.

⁷⁶ Tamtéž.

Kritéria všeobecně odrážejí spolupráci dodavatele a odběratele v hodnotícím období. Jednotlivá kritéria jsou hodnocena body v rozpětí mezi hodnotami 0 a 100. Celkové hodnocení je pak procentním vyjádřením podílu získaných bodů k celkovému dosažitelnému počtu bodů. Kompletní tabulka sloužící k výpočtu indexu nákupu je uvedena v příloze.

5.7 Shrnutí

Společnost Protool s.r.o. využívá několika taktik, které utvářejí celkovou nákupní strategii a umožňují úspěšné plnění podnikové funkce nákupu. Realizací výše zmíněných taktik dochází k plnění cílů strategie pružné kombinace více dodavatelských zdrojů, strategie zrychlení obrátky zásob a strategie minimalizace rizika nekrytí potřeb, jež uvádí Synek (viz kap. 1.7).

6 Nákupní případ – výběr dodavatele

Tato kapitola je věnována uskutečněnému nákupnímu případu. Jedná se o výběr dodavatele pro specifický díl používaný k výrobě míchadla MXP 1000. Nákupní případ je nejprve popsán a posléze rozebrán. Výběr dodavatele je vyhodnocen podle metody TCO doplněné o vyhodnocení rizik spojených s nákupem dle vlastního návrhu. Cílem této kapitoly je vyhodnotit relevantnost využití metody TCO a vlastního návrhu vyhodnocení rizik při hodnocení nabídek od zahraničních dodavatelů.

6.1 Popis nákupního případu

Společnost Protool s.r.o. již několik let vyrábí míchadlo pro řemeslníky s názvem MXP 1000. Ročně se ve firmě vyrobí 20 000 kusů těchto míchadel. Součástí míchadla je mimo jiné tzv. motorové kolo, jež až do roku 2008 bylo vyráběno interně ve firmě Protool s.r.o. třískovou technologií s výrobními náklady vyčíslenými na 3,24 eur na jeden kus motorového kola.

Motorové kolo lze ovšem vyrábět i jinou technologií, tzv. technologií spékaných kovů, při které je využit kovový prášek, jenž je lisováním zhutněn a poté spékáním tepelně zpracován. Složení výchozího kovového prášku lze měnit v závislosti na požadovaných fyzikálních vlastnostech výsledného výrobku. Touto technologií vyráběné motorové kolo dosahuje podobných vlastností jako motorové kolo vyráběné tradiční třískovou technologií. Významná výhoda technologie spékaných kovů spočívá v signifikantně nižších nákladech na výrobu.⁷⁷ Dokumentace týkající se motorového kola je uvedena v příloze diplomové práce.

Nákupní oddělení společnosti Protool s.r.o. proto v rámci poptávkového řízení poptalo výrobu motorového kola u dodavatelů z Evropy a Asie, jež byli schopni motorové kolo vyrobit technologií spékaných kovů. Dodavatelům byla předána technická specifikace a na jejím základě dodavatelé vytvořili nabídku na výrobu motorového kola. V rámci nabídky dodavatelé uvedli dodací a platební podmínku, jednotkovou cenu a cenu nástroje. Za

⁷⁷ LENFELD, P. *Technologie II: internetová podpora výuky* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006 [vid. 2012-04-05]. Dostupné z: http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/index.htm.

nástroj je považována forma potřebná k výrobě daného produktu. Nástroj je vyroben dodavatelem a prodán odběrateli, ten potom nástroj dodavateli pronajímá. Nabídky dodavatelů jsou znázorněny v Tab. 2. U dodavatelů není uveden přesný název z důvodu utajení citlivých informací. Uvedena je pouze země původu dodavatelů.

Tab. 2 Nabídky dodavatelů na výrobu motorového kola

Nabídka	Dodavatel	Země původu	Dodací doložka (INCOTERMS)	Cena nástroje (EUR)	Jednotková cena (EUR)
1	společnost A	Taiwan	FOB	3300	0,80
2	společnost A	Taiwan	DAP	3300	0,87
3	společnost B	Itálie	EXW	29000	1,67
4	společnost C	Slovensko	DAP	4000	0,88
5	společnost D	Taiwan	CIF	7500	1,10

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Protool s.r.o.

V tabulce č. 2 je znázorněno pět nabídek od čtyř dodavatelů z Evropy a Asie. Společnost A nabízela stejný produkt za různou cenu při odlišné dodací podmínce. Pro další rozbor nákupního případu je nutné zmínit, že společnosti A, B a C již firmě Protool s.r.o. dodávaly jiné produkty a tedy byly firmě známy. Naopak se společností D neměla firma Protool s.r.o. do té doby žádnou zkušenost.

Na základě vyhodnocení nabídek a manažerských zkušeností byla pro dodávání motorového kola vybrána nabídka číslo 2 od společnosti A. Vzorkování produktu proběhlo úspěšně a společnost A se stala dodavatelem motorového kola pro míchadlo MXP 1000. Firma Protool s.r.o. v současné době odebírá motorové kolo za jednotkovou cenu 0,87 EUR v počtu 20 000 kusů ročně.

6.2 Rozbor nákupního případu

Výběr dodavatele z různých zemí na základě v tabulce č. 2 uvedených nabídek spadá do oblasti nákupu v mezinárodním měřítku. Jak je uvedeno v kapitole 2, nákup v mezinárodním měřítku vzhledem ke svým specifickým s sebou zpravidla nese vyšší rizika a celková cena nákupu neodpovídá smluvní kupní ceně. Ve věci vyhodnocení jednotlivých nabídek by tedy mělo být přihlíženo jednak k celkovým nákladům nákupu, jež lze

vyhodnotit pomocí metody TCO, a dále k rizikům, která by odebrání produktu od každého z dodavatelů přinášelo. V této kapitole je nejprve cenová výhodnost nabídek v popisovaném nákupním případě vyhodnocena dle metody TCO a posléze rizikovost potenciálního obchodu vyhodnocena dle vlastní navržené metody.

6.2.1 Vyhodnocení ceny dle metody TCO

Vyhodnocení nabízené jednotkové ceny dle metody TCO spočívá v kalkulaci všech nákladů spojených s nabytím vlastnictví daného produktu, v tomto případě motorového kola. K celkové kalkulaci je použita jednotková cena z jednotlivých nabídek, dále cena nástroje, dodací a platební podmínky a celní zatížení. Kalkulace celkové ceny dle TCO je znázorněna v Tab. 3.

Tab. 3 Kalkulace celkové ceny dle metody TCO

Dodavatel (nabídka)	společnost A (1)	společnost A (2)	společnost B (3)	společnost C (4)	společnost D (5)
Země původu	Taiwan	Taiwan	Itálie	Slovensko	Taiwan
Jednotková cena	0,80 EUR	0,87 EUR	1,67 EUR	0,88 EUR	1,10 EUR
Cena nástroje	3 300 EUR	3 300 EUR	29 000 EUR	4 000 EUR	7 500 EUR
Životnost nástroje (ks)	50 000	50 000	100 000	50 000	50 000
Navýšení ceny (nástroj)	8%	8%	17%	9%	14%
Platební lhůta (dny)	30	30	10	20	30
Skonto	0%	0%	3%	0%	0%
Úspora (plat. podmínka)	-0,8%	-0,8%	-3,3%	-0,5%	-0,8%
Dodací podmínka	FOB	DAP	EXW	DAP	CIF
Cena stand. dopravy	3%	0%	2%	0%	1,5%
Cena letecké dopravy	10%	0%	5%	0%	5%
Navýšení (doprava)	4,4%	0,0%	2,6%	0,0%	2,2%
Dodací lhůta (dny)	90	40	60	45	45
Navýšení ceny (dod. lh.)	5,0%	2,2%	3,3%	2,5%	2,5%
Celní sazba	1,7%	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%
Σ relat. navýšení ceny	18,6%	10,7%	20,0%	11,1%	19,2%
Absolutní navýšení ceny	0,15 EUR	0,09 EUR	0,33 EUR	0,10 EUR	0,21 EUR
Jednotková cena TCO	0,95 EUR	0,96 EUR	2,00 EUR	0,98 EUR	1,31 EUR

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Protool s.r.o.

V tabulce č. 3 jsou vyčísleny celkové náklady na pořízení jednoho motorového kola od jednotlivých dodavatelů. Celkové náklady vycházejí z jednotkové nabízené ceny, k níž jsou připočítány náklady související s pořízením nástroje, platební podmínkou, dopravou, dodací lhůtou a celní sazbou. Jednotlivá navýšení ceny, resp. úspory jsou v tabulce označeny tmavou výplní buněk a způsob jejich výpočtu je uveden níže.

Navýšení ceny vzhledem k pořízení nástroje

- V tomto procentním navýšení ceny je zohledněna cena nástroje a předpokládaný počet výrobků, který na nástroji lze vyrobit v rámci jeho životnosti.
- Navýšení ceny v absolutní hodnotě je počítáno jako podíl ceny nástroje a předpokládaného počtu vyrobených výrobků v rámci životnosti nástroje.
- Relativní navýšení ceny (uvedené v tabulce č. 3) je pak podílem absolutního navýšení ceny a ceny jednoho výrobku.

Úspora vzhledem k platební podmínce

- Úspora vzhledem k platební podmínce vychází z nabízeného skonta z kupní ceny a platební lhůty.
- Úspora díky skontu přímo snižuje kupní cenu o výši skonta vyjádřeného v procentních bodech.
- Platební lhůta představuje úsporu pro podnik vzhledem k možnosti pozdějšího vydání prostředků, a tedy dočasného použití prostředků jinde v podniku.
- Absolutní úspora díky platební lhůtě je počítána jako poměrná část roku, po kterou není nutné vydat roční kupní částku, vynásobená vnitřním výnosovým procentem podniku.
- Relativní úspora je podílem absolutní úspory a ceny jednoho výrobku.
- Úspora vzhledem k platební podmínce (uvedená v tabulce č. 3) je pak součtem úspory díky skontu a relativní úspory díky platební lhůtě.

Navýšení ceny vzhledem k dopravě

- Cena dopravy vychází z určené dodací doložky dle INCOTERMS 2010.

- Jelikož cena dopravy je u každé dodávky rozdílná vzhledem ke kompletaci zboží s ostatním dodávaným zbožím, nelze cenu dopravy přesně vyčíslit.
- V tabulce je uvedeno relativní navýšení ceny při standardní a při letecké dopravě odhadnuté pracovníky logistického oddělení společnosti Protool s.r.o. na základě zkušenosti.
- Relativní navýšení ceny vzhledem k dopravě je váženým průměrem navýšení při standardní a při letecké dopravě. Váhy při výpočtu vycházejí ze zkušenosti, že 80 % dodávek bývá zajištěno standardní dopravou a 20 % dodávek je dopravováno letecky.

Navýšení ceny vzhledem k dodací lhůtě

- Délka dodací lhůty ovlivňuje výši zásob, kterou je třeba držet v podniku.
- Náklady související s držením zásob představují absolutní navýšení ceny vzhledem k dodací lhůtě.
- Relativní navýšení ceny (uvedené v tabulce č. 3) je pak podílem absolutního navýšení ceny a ceny jednoho výrobku.

Navýšení ceny vzhledem k celní sazbě

- Celní sazba znamená přímé relativní navýšení kupní ceny.

V tabulce uvedená suma relativního navýšení ceny je součtem jednotlivých relativních navýšení, resp. úspor. Absolutní navýšení ceny je součinem relativního navýšení ceny a původní jednotkové ceny a vyjadřuje náklady spojené se získáním výrobku do vlastnictví, které nejsou zohledněny v kupní ceně.

Celková cena nákupu dle metody TCO (v Tab. 3 uvedena jako „jednotková cena TCO“) je vypočítána součtem původní jednotkové ceny a absolutního navýšení ceny a vyjadřuje veškeré náklady spojené s nabytím vlastnictví jednoho kusu motorového kola pro míchadlo MXP 1000.

Výpočet celkové ceny nákupu ukázal navýšení kupní ceny v rozmezí mezi deseti a dvaceti procentními body u jednotlivých nabídek, což mění pohled na tyto nabídky. Jako téměř srovnatelně cenově výhodné se jeví nabídky číslo 1 a 2 od taiwanské společnosti A a

nabídka číslo 4 od slovenské společnosti C. V rámci výběru nejlepší nabídky, resp. dodavatele pak nabývá na rozhodujícím významu vyhodnocení rizik spojených s potenciálním obchodem.

6.2.2 Vlastní návrh vyhodnocení rizik

Při výběru dodavatele je velmi důležité kromě celkové ceny nákupu sledovat také rizika spojená s potenciálním obchodem. Pro výrobní podnik je velmi důležitá kvalita dodávaných dílů a časová i množstevní přesnost dodávek. Při realizaci dodávek nesplňujících tyto parametry může v krajním případě dojít k zastavení výroby, což pro podnik znamená značnou ztrátu. Z tohoto důvodu by vyhodnocení rizik mělo tvořit společně s cenovým vyhodnocením podklad pro rozhodnutí o budoucím dodavateli nakupované položky.

Vlastní návrh vyhodnocení rizik počítá s odlišným vyhodnocením rizik u společností, jež jsou stávajícími dodavateli firmy Protool s.r.o., a u společností, s nimiž firma nemá obchodní zkušenost.

Návrh hodnocení stávajících dodavatelů

Hodnocení rizik u stávajících dodavatelů spočívá ve využití ve společnosti Protool s.r.o. již existujících informací. Jedná se o údaje vznikající v rámci hodnocení dodavatelů, tedy o index jakosti, index dispozice a index nákupu. Zmíněné indexy hodnotí výkon dodavatelů v oblastech jakosti, dodávkové schopnosti a nákupní komunikace. Způsob hodnocení dodavatelů těmito indexy je podrobně popsán v kapitole 5.6. Hodnocení dodavatelů poskytuje relevantní informace o výkonu dodavatelů v minulosti a lze předpokládat, že podobný výkon by dodavatelé podali i v případě zadání výroby nového dílu. Využití těchto údajů poskytuje vedle relevantní informace k hodnocení rizik i další výhodu. Ta spočívá ve snadné dostupnosti údajů ve společnosti Protool s.r.o., a tedy malé časové náročnosti hodnocení rizik.

Návrh počítá s číselným vyhodnocením rizik vyjádřeným v jedné hodnotě nazvané „Rozhodnutí z hlediska rizik“, přičemž tato hodnota je vyjádřena v procentních bodech a

vyšší hodnota znamená nižší riziko. Tato hodnota je váženým průměrem hodnot indexu dispozice, indexu nákupu a přepočítaného indexu jakosti.

Přepočet indexu jakosti je nutný vzhledem k tomu, že index jakosti není vyjádřen v procentních bodech, ale hodnotou ppm, jež nabývá hodnot v rozmezí 0 až 1 000 000. Přepočet je vyjádřen ve vzorci č. 4.

(4)

$$\text{Přepočítaný index jakosti (\%)} = 100 - \frac{\text{hodnota ppm}}{50}$$

Po přepočtení indexu jakosti je možné přistoupit k výpočtu celkové hodnoty hodnocení váženým průměrováním hodnot indexů. Při výpočtu váženého průměru je indexu dispozice a indexu jakosti přiřazena dvojnásobná váha než indexu nákupu. Je tomu tak proto, že index dispozice a index jakosti představují hodnocení dodavatele dle objektivních kritérií, zatímco index nákupu je subjektivním hodnocením dodavatele z pohledu nákupčích, a tedy má nižší vypovídací hodnotu. Navrhované hodnocení společností A, B a C z hlediska rizik v rozebíraném nákupním případě je znázorněno v Tab. 4.

Tab. 4 Rozhodnutí z hlediska rizik u stávajících dodavatelů

Dodavatel	společnost A	společnost B	společnost C	váha indexu
Index jakosti - hodnota ppm	0	0	378	
Index jakosti - přepočet	100,0%	100,0%	92,4%	2
Index dispozice	83,3%	100,0%	96,8%	2
Index nákupu	65,0%	65,0%	50,0%	1
Celkové hodnocení	86,3%	93,0%	85,7%	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Protool s.r.o.

Z Tab. 4 vyplývá, že nejlépe je z hlediska rizik hodnocena společnost B. Společnosti A a C si v hodnocení stojí hůře, nicméně hodnocení ve výši okolo 85 % znamená stále ještě relativně nevysokou rizikovost dodavatele.

Návrh hodnocení společností, s nimiž společnost Protool s.r.o. nemá obchodní zkušenost

V případě hodnocení nabídek od společností, s nimiž společnost Protool s.r.o. dosud nemá obchodní zkušenost, nelze použít údajů z hodnocení dodavatelů, neboť tyto údaje neexistují. Návrh hodnocení takových společností počítá s jejich hodnocením na základě deseti kritérií, jež lze vyhodnotit na základě prvotního poznání společnosti. Za účelem dosažení stejné vypovídací hodnoty, jakou má hodnocení stávajících dodavatelů, je i toto hodnocení zaměřeno na oblast jakosti, dodávkové schopnosti a nákupní komunikace. Jednotlivá kritéria hodnocení jsou níže popsána.

Oblast dodávkové schopnosti

- Bezpečnost země – v tomto kritériu je zohledněno teritoriální riziko, jež má významný vliv na uskutečnění obchodního případu.
- Velikost podnikání – velikost podniku má signifikantní vliv na výrobní kapacitu a její flexibilitu, a tím na dodávkovou schopnost podniku.
- Finanční stabilita společnosti – finanční situace významně ovlivňuje celkový chod podniku, a tím i jeho dodávkovou schopnost.
- Mezinárodní zkušenost společnosti – mezinárodní zkušenost je významným kritériem u zahraničních společností, neboť tato zkušenost ovlivňuje výsledek obchodních operací.
- Dodací doba – délka dodací doby, jež zahrnuje také dobu výroby, ovlivňuje flexibilitu dodavatele v rámci dodávkové schopnosti.

Oblast jakosti

- Technická vybavenost, stav – technické vybavení podniku a jeho stav ovlivňuje výslednou kvalitu produktů.
- Certifikace, stabilita procesů – technická certifikace společnosti zajišťuje stabilitu jejího výrobního procesu.
- Filosofie kvality – nastavená filosofie kvality ovlivňuje kvalitu produktů.

Oblast nákupní komunikace

- Komunikace – oblast komunikace je velmi důležitá pro bezproblémové uskutečnění nákupního případu.
- Kooperace – ochota společnosti ke kooperaci dává prostor pro snížení nákupních nákladů a zvýšení kvality produktů.

Jednotlivá kritéria jsou hodnocena body v rozmezí mezi hodnotami 0 a 100. K zajištění stále stejného měřítka při hodnocení dodavatelů by dle návrhu měla sloužit tabulka, ve které jsou určitým bodovým hodnotám přiřazeny odpovídající stavy plnění kritérií. Tato tabulka je uvedena v příloze diplomové práce.

Celkové hodnocení je procentním vyjádřením podílu počtu získaných bodů k maximálnímu dosažitelnému počtu bodů. Tato hodnota je používána jako ekvivalent k hodnotě získané u hodnocení stávajících dodavatelů.

V rozebíraném nákupním případě je jedinou společností, s níž firma Protool s.r.o. do té doby neměla obchodní zkušenost, společnost D. Její hodnocení dle navrhované metody je znázorněno v Tab. 5.

Tab. 5 Rozhodnutí z hlediska rizik u společností, s nimiž firma Protool s.r.o. nemá obchodní zkušenost

Dodavatel		Společnost D
Oblast dodávkové schopnosti	Bezpečnost země	90
	Velikost podnikání	60
	Finanční stabilita společnosti	70
	Mezinárodní zkušenost společnosti	70
	Dodací doba	50
Oblast jakosti	Technická vybavenost, stav	80
	Certifikace, stabilita procesů	70
	Filosofie kvality	60
Oblast nákupní komunikace	Komunikace	90
	Kooperace	80
Celkové hodnocení		72%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Protool s.r.o.

Z tabulky č. 5 vyplývá hodnocení společnosti D ve výši 72% z hlediska rizik, což znamená již relativně vysokou rizikovitost obchodního partnerství.

6.2.3 Souhrnné hodnocení nabídek dodavatelů

Návrh hodnocení nabídek dodavatelů počítá s hodnocením nabídek ze dvou základních hledisek: hlediska celkové ceny nákupu dle TCO a z hlediska rizik. Souhrnné hodnocení dodavatelů by mělo obsahovat porovnání nabídek ze zmíněných hledisek a sloužit jako relevantní podklad pro rozhodnutí o budoucím dodavateli. Údaje pro souhrnné hodnocení nabídek jsou převzaty z výše popsaných vyhodnocení.

Souhrnné hodnocení nabídek dodavatelů na dodávky motorového kola pro míchadlo MXP 1000 je uvedeno v Tab. 6.

Tab. 6 *Souhrnné hodnocení nabídek dodavatelů*

Nabídka	Dodavatel	Země původu	Kalkulace ceny TCO	Rozhodnutí z hlediska rizik
1	společnost A	Taiwan	0,95 EUR	86,3%
2	společnost A	Taiwan	0,96 EUR	86,3%
3	společnost B	Itálie	2,00 EUR	93,0%
4	společnost C	Slovensko	0,98 EUR	85,7%
5	společnost D	Taiwan	1,31 EUR	72,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Protool s.r.o.

Z hlediska cen se jako nejvýhodnější jeví nabídka č. 1 od taiwanské společnosti A. Naopak z hlediska rizik nejlépe vychází nabídka č. 3 od italské společnosti B. Přihlíženo by mělo být k oběma hlediskům a zváženy by měly být různé varianty. Z celkového pohledu nejlepší volbou by pravděpodobně byla nabídka č. 1, jelikož v porovnání s nabídkou č. 3 slibuje více než dvojnásobnou úsporu při nepříliš markantním navýšení rizika.

Výběrem nabídky č. 1 by společnost Protool s.r.o. ročně ušetřila částku 45 800 euro v porovnání s původní interní výrobou motorového kola pro míchadlo MXP 1000. Ve skutečnosti realizovanou volbou nabídky č. 2 společnost Protool s.r.o. ročně ušetří částku 45 600 euro v porovnání s původní výrobou. Pokud by tedy byla vybrána nabídka č. 2,

kteřá v modelu hodnocení vychází nejlépe, společnost Protool s.r.o. by ročně ušetřila částku 200 euro v porovnání se současným stavem.

6.3 Shrnutí

Těžiště této kapitoly spočívá v návrhu hodnocení nabídek dodavatelů. Návrh se opírá o poznatky popsané ve druhé kapitole diplomové práce a předkládá způsob hodnocení nabídek na základě výpočtu celkové ceny nákupu dle metody TCO a vyhodnocení rizik spojených s potenciálním nákupem. Dle návrhu je pak zpětně vyhodnocen uskutečněný nákupní případ, který spočíval ve výběru dodavatele pro specifický díl používaný k výrobě míchadla MXP 1000.

Vyhodnocení ukázalo, že ve skutečnosti byla vybrána druhá nejvýhodnější nabídka z pěti možných nabídek. Výběr podle návrhu hodnocení nejvýhodnější nabídky by přinesl společnosti Protool s.r.o. úsporu. Tato úspora by spočívala v nepříliš vysoké částce 200 euro ročně. Rozbor však ukázal, že navrhovaný způsob hodnocení nabídek může sloužit jako relevantní podklad pro manažerská rozhodnutí v rámci budoucích výběrů dodavatelů.

Navrhovaný způsob hodnocení nabídek by mohl společnosti Protool s.r.o. sloužit také jako controllingový nástroj. Takový nástroj by spočíval v pravidelné aktualizaci dat z oblasti hodnocení dodavatelů určitou dobu po realizovaném výběru dodavatele. Aktuální data by mohla výrazně změnit vyhodnocení výhodnosti nabídek. Aktualizované vyhodnocení výhodnosti nabídek by pak mohlo sloužit jako podklad k revizi výběru dodavatele.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat nákupní systém moderně řízeného výrobního podniku a navrhnout systematický způsob hodnocení nabídek od zahraničních dodavatelů, jenž by mohl sloužit jako podklad pro rozhodnutí o výběru dodavatele.

Po aplikaci teoretických poznatků o podnikovém nákupu a představení společnosti Protool s.r.o. bylo možné popsat její nákupní systém jako soubor aktivit a strategií vedoucí ke splnění základní funkce podnikového nákupu, tj. zajištění bezporuchového chodu výrobních i nevýrobních procesů v podniku při nejnižší možné výši nákladů a míře rizika.

Návrh řešení v oblasti hodnocení nabídek od zahraničních dodavatelů vychází z teorie mezinárodního obchodu a popsaného nákupního systému společnosti Protool s.r.o. Návrh systematického hodnocení nabídek spočívá v jejich vyhodnocení v oblasti cen a v oblasti rizik. Pro vyhodnocení cen je použita v teorii zmíněná metoda TCO, jež slouží k výpočtu celkových nákladů spojených s nákupem. Pro vyhodnocení rizik spojených s potenciálním obchodem je navržena metoda hodnotící rizika v oblasti dodávkové schopnosti, jakosti a nákupní komunikace.

Návrh hodnocení nabídek je v diplomové práci prezentován na uskutečněném nákupním případě. Aplikace návrhu na skutečný nákupní případ ukázala, že navrhovaný způsob hodnocení nabídek je v praxi realizovatelný a může sloužit jako relevantní podklad pro manažerská rozhodnutí v rámci budoucích výběrů dodavatelů. Zároveň je možné návrh hodnocení využít jako controllingový nástroj v rámci revize těchto rozhodnutí.

Závěrem lze konstatovat, že cíl práce byl splněn a tato diplomová práce může společnosti Protool s.r.o. sloužit jako podklad k hodnocení současného systému nákupu a ke zvýšení efektivity nákupní činnosti.

Seznam použité literatury

Citace

ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

HUČKA, M.; KISLINGEROVÁ, E.; MALÝ, M., aj. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A., aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

MONCZKA, Robert M., et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. 4th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. 810 s. ISBN 978-0-324-38134-4.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.

SIXTA, J.; MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Celní unie [online]. Evropská unie, 2010 [vid. 2012-01-06]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/information/glossary/term_202_cs.htm.

LENFELD, P. *Technologie II: internetová podpora výuky* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006 [vid. 2012-04-05]. Dostupné z: http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/index.htm.

MSp ČR – Detail vybraného subjektu [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2010 [vid. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=102364&sysinf.vypis.rozsh=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=99259b1f89e70070d099ebf27588fc9a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=25227&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%Dast%E D%20nad%20Labem&sysinf.platnost=05.03.2012>

Organizační příručka nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa

Řízení nákupu – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa.

Zajišťování nakupovaných materiálů a komponentů – interní materiál společnosti Protool s.r.o., Chelčického 1932, Česká Lípa

Bibliografie

HILL, Charles W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2009. 768 s. ISBN 978-0-07-128798-2.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

PIHL, H. Compendium. In: PORTER, M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. 1th ed. Kristianstad: Kristianstad University.

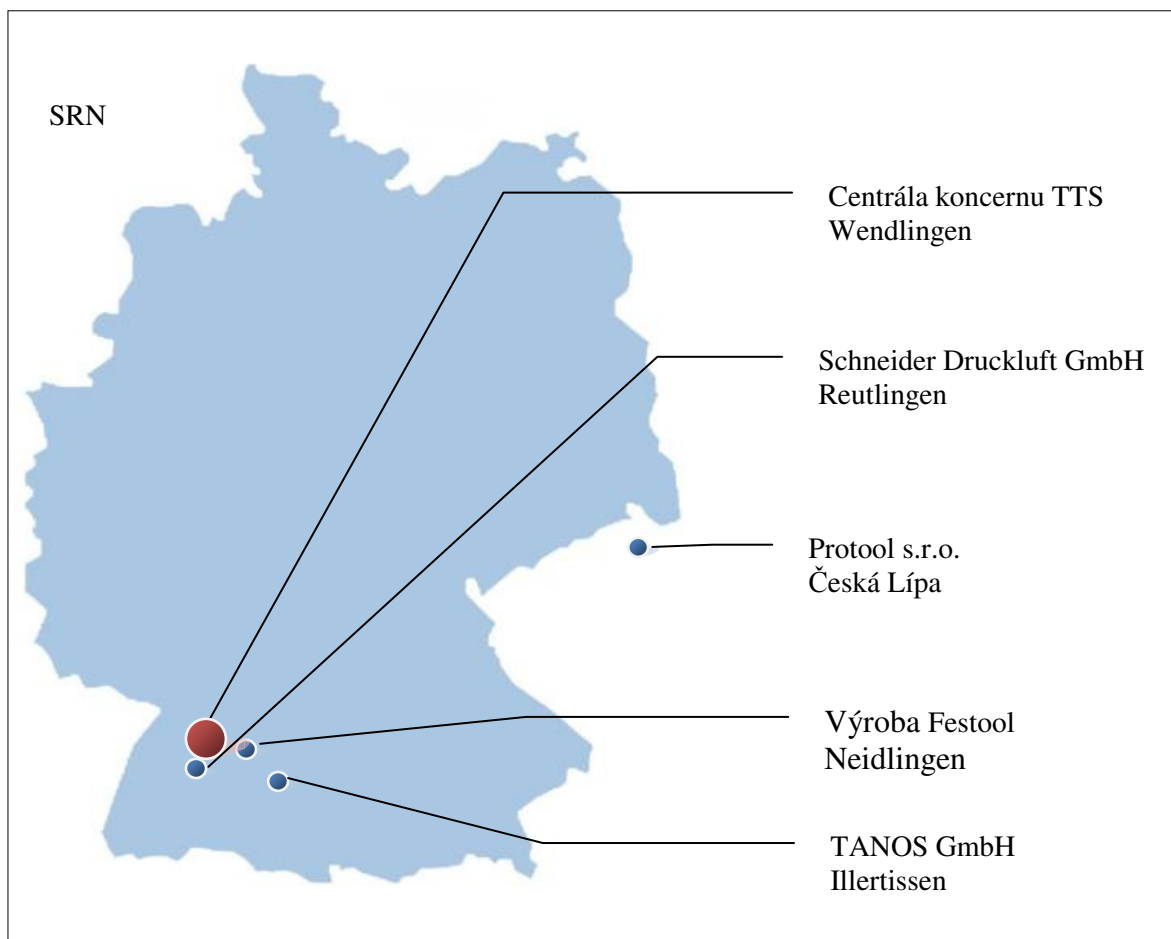
SVATOŠ, M., aj. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Seznam příloh

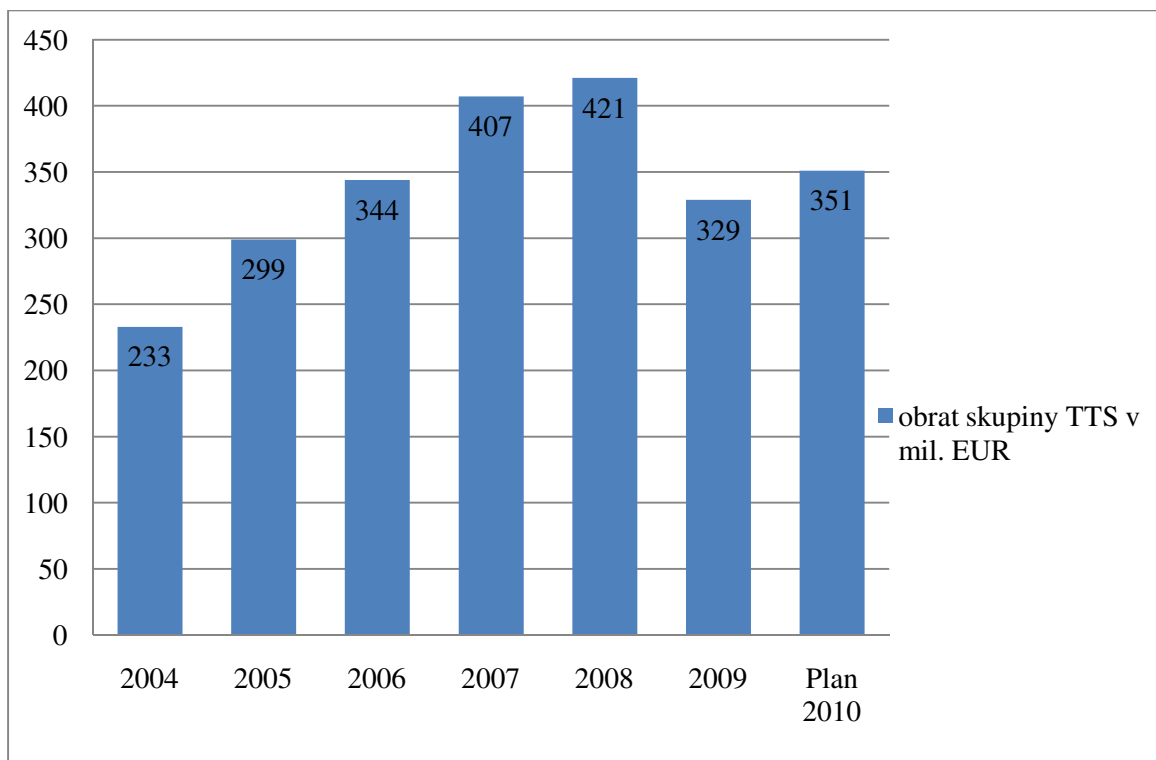
- Příloha A Geografické umístění hlavních podniků v rámci skupiny TTS Tooltechnic Systems a vývoj obratu skupiny, 2 str.
- Příloha B Dokumenty používané při neuspokojivém průběhu nákupního případu, 2 str.
- Příloha C Kompletní tabulka sloužící k výpočtu indexu nákupu, 1 str.
- Příloha D Dokumentace motorového kola pro míchadlo MXP 1000, 3 str.
- Příloha E Návrh tabulky sloužící k hodnocení dodavatelů, s nimiž společnost Protool s.r.o. nemá obchodní zkušenost, 1 str.

Příloha A

Obr. A1 Geografické umístění hlavních podniků v rámci skupiny TTS Tooltechnic Systems



Obr. A2 Vývoj obrátu skupiny TTS Tooltechnic Systems v letech 2004 - 2010



Příloha B

Obr. B1 A3 Report

A3-Report THEMA		PROTOOL
1) Was ist der Zielzustand? Jaký je cílový stav?	3) Was hindert mich? Co mi překáží?	
2) Was ist der aktuelle Ist-Zustand? Jaký je současný stav?		
	4) Was ist der nächste Schritt und bis wann kenne ich das Ergebnis? Jaký je další krok a kdy budu znát výsledek?	
5) Was habe ich daraus gelernt? Co jsem se z dané situace naučil?		

Hans Mustermann, PM-S www.tts-prottool.com Tagung/Wendlingen, 27.03.2012 Folie 1

Obr. B2 4D Report

Firma Protool s.r.o. Abt.QVK Chelcického 1932 CZ-470 37 Ceská Lípa											
Vyjádření k / Comment supplier to <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 2px;">C. reklamace/Complaint no.</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">C. materiálu / Part-No.</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Název materiálu / Partname</td> </tr> </table>				C. reklamace/Complaint no.	C. materiálu / Part-No.	Název materiálu / Partname					
C. reklamace/Complaint no.	C. materiálu / Part-No.	Název materiálu / Partname									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Objednávky / Our Order:</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Datum dodání/ Date of receipt:</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Datum příjmu/ Creation date</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Dodavatel č./ Supplier-No</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Dodáno/ Delivered quantity</td> <td style="padding: 2px;">Reklamováno/ Rejected quantity</td> <td style="padding: 2px;">Vráceno/ Returned quantity</td> <td style="padding: 2px;">Kód akce / UD-Code RL</td> </tr> </table>				Objednávky / Our Order:	Datum dodání/ Date of receipt:	Datum příjmu/ Creation date	Dodavatel č./ Supplier-No	Dodáno/ Delivered quantity	Reklamováno/ Rejected quantity	Vráceno/ Returned quantity	Kód akce / UD-Code RL
Objednávky / Our Order:	Datum dodání/ Date of receipt:	Datum příjmu/ Creation date	Dodavatel č./ Supplier-No								
Dodáno/ Delivered quantity	Reklamováno/ Rejected quantity	Vráceno/ Returned quantity	Kód akce / UD-Code RL								
Množství neshodných dílů: Number of faulty units / quantity:											
Příčina vady / Cause of failure <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>											
Nápravná opatření/ Corrective actions A) Okamžitá opatření / Short-term-actions <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>											
Zboží OK od č. dodacího listu: Goods OK from delivery no. :											
B) Střednědobá a dlouhodobá opatření (Zkoušky, výrobní postupy, kontrola) Middle- or long-term-actions (Inspection, method of manufacturing, review) <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> Vyřízeno do / Handled until A) Vedoucí pro jakost <small>Quality assurance</small> </td> <td style="width: 50%; padding: 2px;"> B) Vedení podniku <small>Managing director</small> </td> </tr> </table>				Vyřízeno do / Handled until A) Vedoucí pro jakost <small>Quality assurance</small>	B) Vedení podniku <small>Managing director</small>						
Vyřízeno do / Handled until A) Vedoucí pro jakost <small>Quality assurance</small>	B) Vedení podniku <small>Managing director</small>										
Přílohy / Enclosure : <table style="width: 100%;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Kontrolní plán <small>checking plan</small></td> <td><input type="checkbox"/> Výrobní plán <small>operation sheet</small></td> <td><input type="checkbox"/> Dok. CPS <small>SPC documents</small></td> <td><input type="checkbox"/> Harmonogram <small>flow chart</small></td> <td><input type="checkbox"/> Ostatní <small>others</small></td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Kontrolní plán <small>checking plan</small>	<input type="checkbox"/> Výrobní plán <small>operation sheet</small>	<input type="checkbox"/> Dok. CPS <small>SPC documents</small>	<input type="checkbox"/> Harmonogram <small>flow chart</small>	<input type="checkbox"/> Ostatní <small>others</small>			
<input type="checkbox"/> Kontrolní plán <small>checking plan</small>	<input type="checkbox"/> Výrobní plán <small>operation sheet</small>	<input type="checkbox"/> Dok. CPS <small>SPC documents</small>	<input type="checkbox"/> Harmonogram <small>flow chart</small>	<input type="checkbox"/> Ostatní <small>others</small>							

4D Report

Datum

Strana
1 von 1

Naše kontakt. osoba /
Contact person :

Vaše kontakt. osoba :
Your contact person

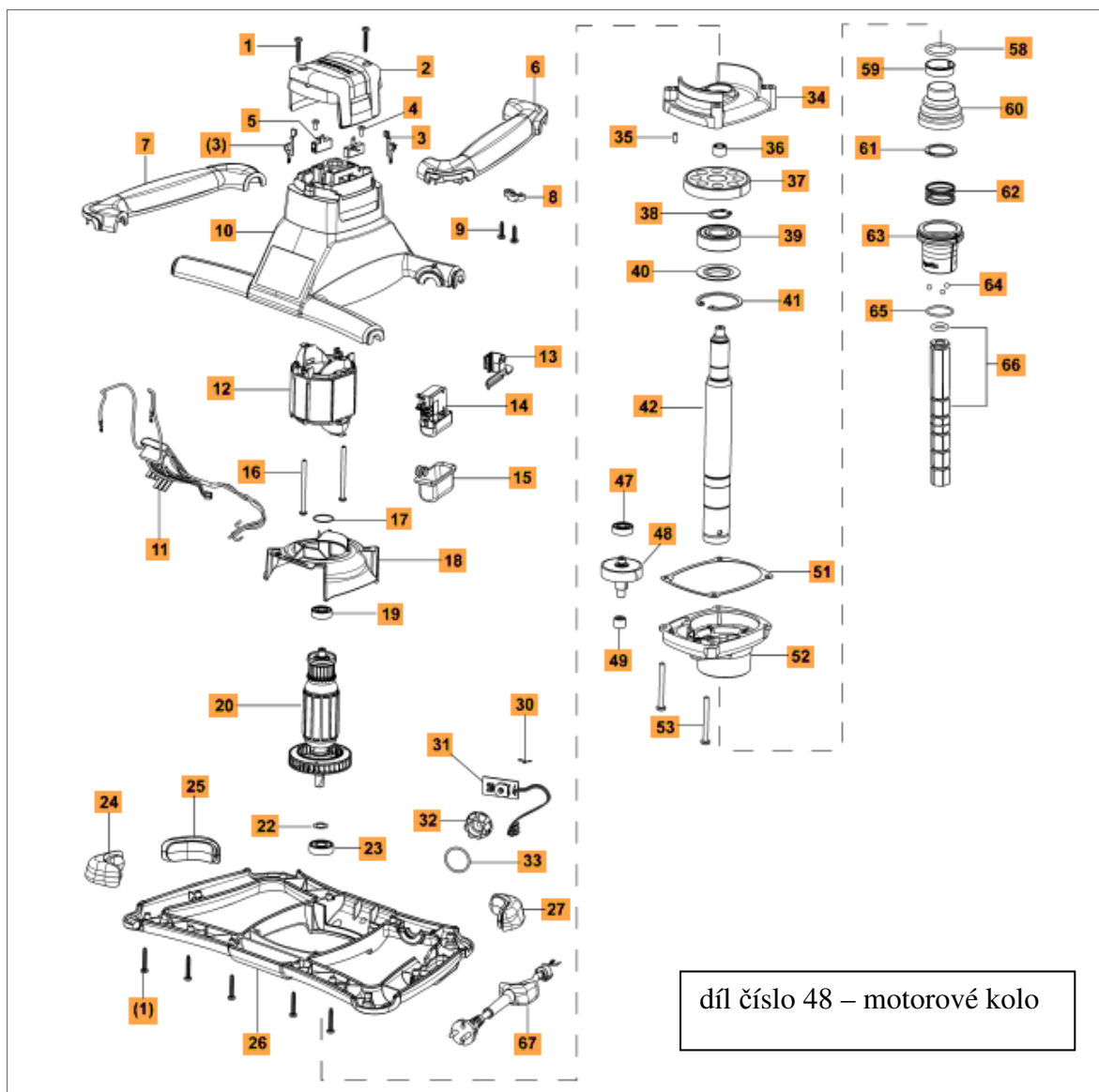
Příloha C

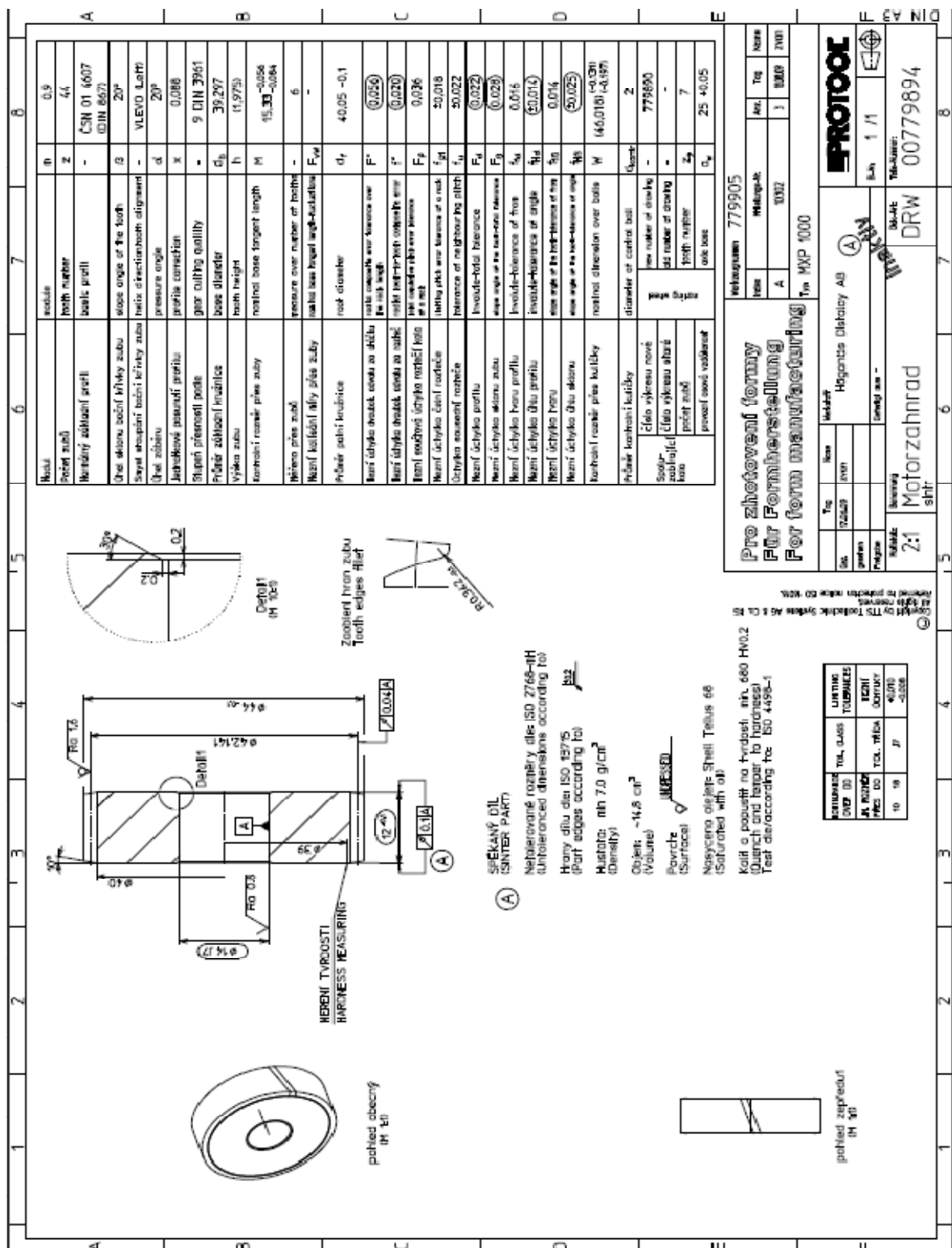
Tab. C1 Kompletní tabulka sloužící k výpočtu indexu nákupu

Body			0 bodů	30 bodů	65 bodů	100 bodů
1	technologická kompetence	Inovace	nedostatečné	Existuje ochota k inovaci a její popis (hodnoty, vize)	Ochota k inovaci je integrovaná jako vykazovaná součást podnikatelského cíle.	Výrobce vlastní patenty, usiluje o stálé zlepšování, účastní se hospodářské soutěže
2		Systém řízení jakosti	nedostatečné	ISO certifikace, k dispozici je důkaz kvality a spolehlivosti produkce	Systém řízení jakosti zaveden v nejdůležitějších odděleních, je dokumentován, výsledky pravidelně prezentované	Systém kvality ve všech důležitých odděleních, je neustále zlepšován, zaměstnanci jsou školeni
3		Technické vybavení	nedostatečné	Moderní základní vybavení	Technický stav je pravidelně kontrolován, modernizován, umožňuje flexibilitu produkce	Technické vybavení může být vzorem pro celou branži
4	Osobní spolupráce	Kooperace	nedostatečné	Ochota ke kooperaci existuje, rozhodnutí týkající se obou stran se činí společně	Spolupráce při řešení problémů, včasná výměna informací např. při problémech dodavatele, reakce při reklamaci, otevřenost	Dobrá spolupráce při vývoji, samostatné rozpoznání problémů, pomoc při jejich řešení, vzájemná kooperace/závislost
5		Výměna informací	nedostatečné	Partner je připraven k systému Kanban	Partner je vybaven moderními komunikačními prostředky, je připraven k propojení s Kanbanem	Otevřené, přímé, rychlé vzájemné informace. Partner je zapojen do Kanbanu, výměna dat pomocí formátů DXF, IGES, STEP, CAD/CAM vybavení k dispozici
6		Udržování kontaktů	nedostatečné	Partner reaguje na kontakt podle požadavku.	Existuje pravidelná komunikace, která vychází částečně také od dodavatele	Dodavatel přebírá iniciativu v kontaktu a působí jako hnací síla
7	Management	Zákaznický orientovaná spolupráce	nedostatečné	Spokojenost zákazníků je hodnocena	Přání zákazníků jsou prověřovaná a zohledňovaná a jsou provázána s podnikatelským cílem	Přání zákazníků jsou integrovaná a použita jako zdroj pro opatření
8		Organizace/management/vedení	nedostatečné	Spokojenost zákazníků je hodnocena.	Všechna oddělení a spolupracovníci jsou orientováni na cíle a vize, existuje model řízení	Podnikatelský cíl je podporován všemi důležitými spolupracovníky
9		Kompetence partnera	nedostatečné	Existují již úspěšné obchodní kontakty s referenčním partnerem.	Procesy dodavatele jsou jasně definované, jsou nastavené náročné cíle	Cíle dodavatele jsou všemi spolupracovníky plně pochopené a dosažené
10	Náklady	Úroveň cen/cenová politika	nedostatečné	Cenová úroveň je průměrná a pro nás akceptovatelná.	Návrhy na snížení nákladů jsou realizované	Sběr provozních dat instalován, neustálé zlepšování, jako Kaizen nebo Workshopy jsou denním programem. Vývoj novinek běží s Protoolem termínově a cenově uspokojivě

Příloha D

Obr. D1 Vyobrazení rozpadu na díly u míchadla MXP 1000





Obr. D3 Fotografické vyobrazení motorového kola



Příloha E

Tab. E1 Návrh tabulky sloužící k hodnocení dodavatelů, s nimiž společnost Protool s.r.o. nemá obchodní zkušenost

Předmět hodnocení	Hodnocení ve výši 0 bodů	Hodnocení ve výši 30 bodů	Hodnocení ve výši 70 bodů	Hodnocení ve výši 100 bodů
Bezpečnost země	země se nachází ve válečném stavu	země je politicky a ekonomicky nestabilní	země je politicky a ekonomicky stabilní	země je politicky stabilní, prům. odvětví v zemi vykazuje růst
Velikost podnikání	velikost podnikání je krajně neuspokojivá	malé podnikání	střední velikost podnikání	velký podnik
Finanční stabilita dodavatele	dodavatel se nachází v insolvenční	dodavatel financuje své podnikání z úvěrů, fin. rating poukazuje na zvýšené riziko	dodavatel financuje své podnikání z vlastních zdrojů, fin. rating poukazuje na nízké riziko	dodavatel financuje své podnikání z vlastních zdrojů, finanční rating poukazuje na velmi nízké riziko
Mezinárodní zkušenost dodavatele	dodavatel nemá žádné mezinárodní zkušenosti	dodavatel má základní zkušenosti s exportem	dodavatel má dlouholeté zkušenosti s exportem	dodavatel je globální firma
Dodací doba	dodací doba je delší než 1 rok	dodací doba se pohybuje okolo 180 dní	dodací doba se pohybuje okolo 60 dní	dodací doba je kratší než 14 dní
Technologická vybavenost, stav	technická vybavenost dodavatele je krajně neuspokojivá	dodavatel disponuje základním zařízením v dobrém stavu	dodavatel disponuje moderním technickým vybavením	dodavatel disponuje nejmodernějším vybavením, jehož stav je pravidelně kontrolován
Certifikace, stabilita procesů	dodavatel není certifikován, stabilita procesů u dodavatele je nevyhovující	dodavatel je certifikován v oblasti managementu kvality	dodavatel je certifikován v oblasti managementu kvality a živ. prostředí	dodavatel je certifikován, může doložit stabilitu procesů
Filosofie kvality	filosofie kvality u dodavatele neexistuje	k dispozici je důkaz kvality produkce	v podniku existuje systém řízení jakosti v důležitých odděleních	systém řízení jakosti je neustále zlepšován, probíhá školení zaměstnanců
Komunikace	dodavatel není ochoten komunikovat	vznikají nedorozumění v komunikaci	komunikace probíhá bez větších problémů	nevzniká žádný komunikační šum při komunikaci s dodavatelem
Kooperace	kooperace prakticky neexistuje	existuje ochota dodavatele ke kooperaci	dodavatel je ochoten jednat o cenách, úsporách a efektivitě výroby	dodavatel sám iniciuje jednání o úsporách a efektivitě výroby